منشورات جامعة دمشق
كلية الاقتصاد



إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تأليف

الدكتور علي الخضر
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

الدكتور بيان حرب
الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

جامعة دمشق

١٤٢٥ - ١٤٢٦ هـ
٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ م

الفهرس

الفصل السابع:

الفصل الثامن:

الفصل التاسع:

مقدمة

لقد أثبتت معظم التجارب والدراسات في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومدى مساهمتها الفاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال خلق القيم المضافة في جميع القطاعات الانتاجية منها والخدمية، وتقديم المنتجات والسلع التي تلبي الحاجات المتزايدة في المجتمعات الوطنية، بالإضافة إلى قيامها بنشاط تصديري فعال عبر الولوج للأسواق الإقليمية والدولية، بعد أن أصبحت قادرة على تقديم منتجات وخدمات متميزة من حيث النوعية والسعر في ظل بيئة تنافسية شديدة الحساسية.

في ذات الوقت يعد النشاط الإداري من أهم العناصر المحددة لنجاح أعمال المشروعات الصغيرة والمتوسطة، في الوقت الذي كان المالكون في السابق غير متخصصين في الشؤون الإدارية والتسويقية والمالية، مما قاد إلى خروج مئات الآلاف من الشركات الصغيرة من ساحتي الانتاج والمنافسة بسبب عدم تطبيق الأساليب والأدوات والتقانات الإدارية المتطورة التي تعتمد على العناصر البشرية ذات المهارات الإدارية والإنسانية العالية. لذلك لاحظنا في السنوات الأخيرة تركيز اهتمام أصحاب هذا النوع من المشاريع على ممارسة الأنشطة والأدوار الإدارية، من خلال الاعتماد على الأطر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على تعظيم مخرجات العمليات الانتاجية وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة الانتاجية والتنظيمية. وقد تحقق ذلك بعد أن تم فصل الإدارة عن الملكية بشكل كبير لهذه المشروعات، حيث أصبحت تدار وفق منهجيات وطرائق وأساليب إدارية وتقانة متطورة، تراعي متطلبات التطور الإداري والتقني من جهة واحتياجات الأسواق المتغيرة باستمرار من جهة أخرى.

ويأتي كتابنا هذا لكونه من المؤلفات الأولى في المكتبة الوطنية الذي تم من خلاله تسليط الضوء على مجموعة هامة من المواضيع التي يمكن أن تساهم في مساعدة الطلاب

والتطبيقيين والممارسين في فهم الكتاب، نذكر منها: أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها في بناء الاقتصاد الوطني، مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة واتجاهات تطويرها، التحديات التي تواجه هذه المشروعات وعوامل نجاحها وأساليب فشلها، الانطلاق بالتفكير نحو أحدث المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومرتكزاتها الرئيسة، دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية والفنية والتسويقية لهذا النوع من المشاريع، الحكومة ونشاط الأعمال ودورها في تعزيز مساهمة المشروعات الصغيرة، أساليب إدارة وتقويم المشروعات، إدارة المخاطر والتأمين في المشروعات، تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل البيئة التنافسية، المشروعات ونظريات التنمية، السياسات العامة وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إدارة الموارد البشرية وتكوين فرق العمل الفعالة في المشروعات، اتخاذ القرارات الإدارية والرقابة الإدارية في المشروعات الصغيرة، الإدارة المالية في المشروعات، النشاط التسويقي، التحول من المشروع الصغير إلى المشروع الكبير، تجارب عالمية ومحلية معاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

لقد حاولنا تقديم هذا الكتاب بلغة مبسطة وسهلة بحيث يتمكن كافة الدارسين والمهتمين في حال اطلاعهم على موضوعاته من الاستفادة في مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. آملين أن تكون هذه المساهمة المتواضعة فيها شيء من الإثراء للمكتبة الوطنية، مع الإشارة إلى أن إعداد هذا الكتاب قد تطلب منّا الاستفادة من العديد من المراجع العربية والأجنبية التي كانت لنا عوناً أساسياً في إعداد هذه المادة العلمية. لذا فإننا نتوجه بالشكر العميق لكافة الباحثين والمؤلفين العرب والأجانب الذين استقينا من كتاباتهم العديد من الأفكار في جميع الموضوعات المدروسة في هذا الكتاب.

والله ولي التوفيق

المؤلفان

دمشق في ٢٠٠٤/٧/١

الفصل الأول

مفهوم وأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- تعريف المشروعات الصغيرة
- تصنيف المشروعات الصغيرة
- خصائص المشروعات الصغيرة
- أهمية المشروعات الصغيرة
  - الأهمية الاجتماعية
  - الأهمية الاقتصادية
  - الأهمية الاقتصادية في بعض الدول

– تعريف المشروع الصغير والمتوسط:

في الحقيقة ليس هناك إجماع عام، خاصة بالمفهوم الأكاديمي حول تعريف المشروع الصغير والمشروع المتوسط، إلاّ أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على تعريف تلك المشاريع مثل:

- طبيعة النظام الاقتصادي في الدولة.
- اختلاف المعايير المستخدمة لتحديد طبيعة المشروعات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة فقد يكون:
  - عدد العمال في المشروع.
  - حجم رأس المال في المشروع.
  - التكنولوجيا المستخدمة في المشروع.

في مجمل الأحوال يختلف الأمر بين دولة وأخرى. ففي بريطانيا مثلاً يختلف الأمر حسب القطاعات فقد يكون مشروع ما في قطاع الصناعات الكيماوية صغير الحجم، إلا أنه في الصناعات الهندسية ليس كذلك في حال استخدام ذات المعيار.

بينما وضعت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية مجموعة من الصفات للمشروع الصغير هي:

- استقلالية إدارة المشروع وترتبط بصاحب المشروع فقط.
- ملكية المشروع لفرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد.
- محدودية المنطقة التي يمارس المشروع عمله فيها.
- محدودية حجم المشروع نسبة للقطاع الذي يعمل به.

ويعرف المشروع الصغير في اليابان على أنه أي مشروع يبلغ عدد العاملين فيه أو يقل عن ٣٠٠ عامل، وعن ١٠٠ عامل إذا كان المشروع في قطاع الخدمات[١٤]. وفي تايوان عرف المشروع الصغير على أنه أي مشروع يبلغ رأسماله أو يقل عن ٨٠ مليون

دولار تايواني إذا كان المشروع في قطاع الصناعة أو الإنشاءات أو التعدين، أو أي مشروع إيراداته تقل عن ١٠٠ مليون دولار تايواني[١٥]. وفي تعريف آخر للمشروع الصغير في تايوان عرف المشروع الصغير على أنه: أي مشروع يبلغ عدد العاملين فيه أو يقل عن ٢٠٠ عامل إذا كان المشروع في قطاع الصناعة أو الإنشاءات أو التعدين، وعن ٥٠ عاملاً لباقي القطاعات[٣].

وعرف المشروع الصغير في الدول الأوروبية على أنه مشروع يقل عدد العاملين فيه عن ٢٥٠ عاملاً[١٦]. وعرف إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الكورية المشروع الصغير على أنه: أي مشروع يقل عدد العاملين فيه عن ٣٠٠ عامل، أو يكون رأسماله المدفوع أقل من ٨ مليارات وآن، فيما عرفت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (ESCW A) المشروع الصغير والمتوسط بأنه منشأة تشغل ما بين (٥-٢٥٠) عاملاً.

أما في الدول النامية فهناك اختلافات واضحة في تعريف المشروع الصغير المتوسط، وغالباً ما يرتبط ذلك في طبيعة النظام الاقتصادي السائد إضافة إلى مستوى النمو الاقتصادي في البلد.

ففي إندونيسيا مثلاً يعد المشروع صغيراً عندما يكون عدد العاملين فيه يتراوح بين ٥-٩ عمال بينما في الأردن يعد المشروع صغيراً عندما لا يتجاوز عدد العاملين فيه أربعة أشخاص، بينما تعتبر المنشآت متوسطة الحجم تلك التي يعمل بها عدد من العاملين يتراوح بين ٥-٩ عمال. أما في سورية فقد حدد القانون المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها تسعة أشخاص أو أقل، بينما المشروعات المتوسطة هي تلك التي يتراوح عدد العاملين فيها بين ١٠-٣٠ عاملاً. وما عدا ذلك فهو في عداد المشاريع الكبيرة.

بينما في لبنان فإن حجم المنشآت بناء على معيار عدد العاملين تعد منشأة

المهندس أ بالمهندس حول الاستفسار عن عائلته ودعوته للذهاب معه إلى المطعم بعد الانتهاء من الدوام الرسمي. إن العلاقات الاجتماعية كما يرى بيرك أسباب ونتائج . فأسباب العلاقات الاجتماعية هي الدوافع والمنبهات التي تحفز الأفراد على تكوين العلاقات . والدوافع الاقتصادية هي التي تحفز العامل على العمل في المصنع، وتكوين العلاقات الاجتماعية مع العمال والإدارة والدوافع العسكرية هي التي تحفز المقاتل على الانخراط في المؤسسة العسكرية، وتكوين العلاقات مع المقاتلين والضباط. إذاً الدافع يحفز على تكوين العلاقات الاجتماعية، وهذه العلاقات بأنواعها المختلفة هي التي تشبع حاجات وطموحات وأهداف الأشخاص الذين يدخلون في مجالاتها، ويخضعون لأحكامها وقوانينها .

أما نتائج العلاقات الاجتماعية فإنها تعبر عن طبيعة الأسباب التي تحدد تكوينها وحدوثها .

فإذا كانت الأسباب اقتصادية كانت النتائج اقتصادية ، فالعلاقات الاجتماعية التي تقع بين العمال والإدارة هي علاقات تتأثر بالعامل الاقتصادي، فلو كانت هذه العلاقات إيجابية وجيدة فإن الإنتاج لابد أن يكون كبيراً وجيداً. بينما لو كانت هذه العلاقات سلبية فإن الإنتاج لا بّد أن يكون ضعيفاً من الناحية الكمية والنوعية.

إن حقل علم الاجتماع الواسع يهتم بدراسة أنماط العلاقات الإنسانية والأحكام والقوانين التي تنظمها. واهتمامه بهذه الدراسة ينطلق من هدف تحسين وتطوير العلاقات من خلال إزاء معوقاتها ومظاهرها السلبية، وإذا ما تحسنت العلاقات فإن الإنسان من خلال الجماعة والمجتمع يستطيع بلوغ أمانيه وأهدافه القريبة والبعيدة.

وأما تعريف ماكس فيبر الذي أشرنا إليه سابقاً[1] ؛ يعني فيبر بالسلوك الاجتماعي أية حركة أو فعالية مقصودة يؤديها الفرد، وتأخذ بعين الاعتبار وجود الأفراد الآخرين، وقد يكون سببها البيئة أو الأحداث التي تقع فيها أو الأشخاص،

[1] يمكن العودة إلى إحسان محمد الحسن ، المدخل إلى علم الاجتماع من ص ٦ــ١٥ .

الذين يلازمون الفاعل الاجتماعي الذي يقوم بعملية الحدث أو السلوك ، والسلوك الاجتماعي يعتمد عادةً على ثلاثة مقاييس هي :

أ ــ وجود شخصين أو أكثر يتفاعلان معاً، ويكونان السلوك أو الحدث الذي يريد دراسته في هذا المقام .

ب ــ وجود أدوار اجتماعية متساوية أو مختلفة، يشغلها الأفراد الذين يقومون بالسلوك.

ج ــ وجود علاقات اجتماعية تتزامن مع عملية السلوك .

لكن سلوك الفرد يتغير من وقت لآخر تبعاً لطبيعة وأهمية الأدوار الاجتماعية التي تتفاعل مع دوره الوظيفي. فسلوك الطفل مع أخيه الطفل يختلف عن سلوكه مع والده، وكذلك يختلف سلوك الطالب عندما يكون باتصال مع الطالب عن سلوكه عندما يكون اتصاله مع أستاذه . إذاً يعتمد السلوك الاجتماعي للفرد على طبيعة الأدوار الوظيفية التي يشغلها ، ونستطيع التنبؤ بسلوك الفرد من معرفتنا لدوره الاجتماعي.فنحن مثلاً نستطيع التنبؤ بسلوك الطبيب، أو سلوك المريض، أو سلوك الضابط أو الجندي من معرفتنا لأدوارهم الاجتماعية.

وبفهم وتفسير السلوك الاجتماعي يعني فيبر الأسباب الدافعة للسلوك وأنماطه الأساسية ــ فالسلوك الاجتماعي قد يكون سببه العاطفة، أو الانفعال، أو سببه العادات والتقاليد الاجتماعية، أو سببه العقل والمنطق؛ لهذا يمكن تقسيم السلوك الاجتماعي حسب السبب أو الدافع إلى ثلاثة أنواع أساسية هي :

أ ــ السلوك الاجتماعي الانفعالي:

وهو السلوك الانفعالي والعاطفة من ناحية الواسطة والغاية ومصدره الغريزة التي غالباً ما تتناقض مع العقل والحكمة والبصيرة... وللإنسان حسب آراء مكدوجال غرائز كثيرة أهمها: غريزة حب التملك والخوف والهرب، والغريزة الجنسية، وغريزة الاستسلام .. وتقع هذه الغرائز حسب رأي فرويد في منطقة الأنا السفلى والغرائز التي

تخرج من هذه المنطقة تدفع صاحبها لتكوين العلاقات والتفاعل مع الآخرين، والتجاوب أو التصادم معهم من أجل إشباع حاجاتها ودوافعها . لكن الفرد لايكون خاضعاً خضوعاً تاماً للحاجات والدوافع الحيوانية ، فهناك منطقة الأنا العليا الموجود في منطقة العقل الواعي التي تهذب وتضبط تلك الدوافع الغير مهذبة، وتمنعها من جلب الضرر والأذى للإنسان والمجتمع .. إن الغرائز تسبب لحاملها المنازعات تكدر صفوة حياته؛ لهذا ينبغي السيطرة عليها وتوجيه دوافعها بصورة عقلانية تتنافى مع صيغ العمل الغريزي .

ب ــ السلوك الاجتماعي التقليدي:

يأتي هذا السلوك من عادات وتقاليد وقيم ومثل وأخلاق المجتمع . وهذه الضوابط الاجتماعية التقليدية تحدد سلوك الإنسان وتنظم علاقاته بالآخرين... ويكتسب الفرد هذا النمط من السلوك منذ حداثة حياته من المؤسسات التي يحتك بها، ويتفاعل معها كالعائلة والقرابة والمدرسة والجامع أو الكنيسة... ويتجسد هذا النوع من السلوك في طقوس السلام والتحيات التي يمارسها الأفراد في حياتهم اليومية، وكذلك في العادات والتقاليد .

ج ــ السلوك الاجتماعي العقلي:

يتميز هذا السلوك بالحكمة والعقل والتروّي باتخاذ المواقف ... ويخرج هذا السلوك من الأنا العليا ، ويعتمد الفاعل الاجتماعي في احتكاكه مع الآخرين ، الأدب والذوق والأخلاق ...ويقسم فيبر هذا السلوك إلى ثلاثة أنواع حسب طبيعة الواسطة والغاية ، ولكل سلوك مهما يكن نوعه واسطة وغاية .

١ــ سلوك اجتماعي عقلي ذو واسطة عقلية، وغاية غير عقلية .

إن ما نقصده بالواسطة أو الغاية العقلية هي التي تتسم بالشرف والأخلاق وتنسجم وتعاليم المجتمع، وما نعنيه بالواسطة أو الغاية غير العقلية هي التي لا تنسجم وأخلاقية وقيم المجتمع، وتتنافى مع تعاليمه.

مثال : المنتج الذي يحتكر ما ينتجه، ليعرض هذا الإنتاج في السوق السوداء؛ فتكون الغاية غير شريفة، وهي الحصول على أكبر ما يمكن من الربح .

٢ـ سلوك اجتماعي عقلي ذو واسطة غير عقلية وغاية عقلية .

وهذا النوع من السلوك هو عكس الفرع الأول .

مثال: الحصول على مبالغ غير مشروعة من أجل غاية شريفة؛ كعلاج ابنه الذي شارف على الموت، ويحتاج إلى مبالغ لإجراء عملية وليس بمقدور الأب الحصول عليها .

٣ـ سلوك اجتماعي عقلي ذو واسطة عقلية وغاية عقلية :

هذا النوع من السلوك يعتبر مثالياً، لأنه يبتعد كل البعد عن العاطفة أو التعصب، والمثال على ذلك سلوك الجندي الذي يدافع عن وطنه. فالجندي أثناء المعركة يستعمل الأسلحة المتطورة، وينفذ الخطط العسكرية الموضوعة أمامه، وهذه هي واسطة السلوك؛ لكن الهدف من استعمال الأسلحة والخبرات العسكرية هي تحقيق النصر على الأعداء، وهذا الهدف هو هدف عقلي...

والخلط بين الحقائق والقيم يبعد العلم من صفاته الموضوعية واتجاهاته التجريدية وأهدافه الحيادية؛ لذا لا يمكن اعتبار علم الاجتماع موضوعاً علمياً بحتاً حسب وجهة نظر شيلز ، وإنما ينبغي أن يكون علم الاجتماع موضوعاً أدبياً إنسانياً لكي يبلغ أهدافه التي تطمح إلى تحسين أخلاقية وسلوكية وعلاقات الإنسان في الجماعة والمنظمة والمجتمع المحلي[1] يرى أولئك الذين يتبنون تعذر إمكانية الدراسة العلمية للمجتمع والظواهر الاجتماعية، وهذا ما ذهب إليه الفيلسوف الفرنسي الرياضي (بوان كاريه) من أن علم الاجتماع علم كثير المناهج، قليل النتائج ، ويفسّر الباحثون الاجتماعيون الذين يرفضون مقولة إمكانية الدراسة العلمية للمجتمع موقفهم هذا بأنه مبني على أسس متباينة ومتعددة، منها :

---

[1] إحسان محمد الحسن : المدخل إلى علم الاجتماع . دار الطليعة والنشر بيروت ١٩٨٨، طبعة ١ ص ١٧ .

١ــ أن المجتمع ظاهرة متغيرة باستمرار ، وهذا التغير والتحول الدائب يحــول دون الدراسة العلمية والتنبؤ العلمي .

٢ــ إن مناهج البحث العلمي يمكن استخدامها فقط في مجال الظواهر الطبيعية بحكم ثباتها وانتظاماتها ، بل بحكم وجود قوانين تحكمها في انتظامها وحركتــها دون تدخل من عناصر أخرى، كما هو الحال في الظواهر الاجتماعية ، فالقانون العلمي في الظواهر الطبيعية سوف يتحقق بشكل تلقائي إذا توفرت الشروط الضرورية والكافيــة لتحقيقه؛ بحيث يصدق التنبؤ تماماً بحركة الظواهر الطبيعية ، مثــال : إذا توصــلنا إلى قانون مؤداه أن الأجسام الصلبة تتمدد بالحرارة وتنكمش بالبرودة، فــإن أي جــسم صلب سوف يتمدد إذا عرضناه للحرارة وينكمش إذا عرضناه للبرودة دون اســتثناء؛ طالما توفرت شروط انطباق القانون كافة. أما في الظاهرة الاجتماعية فيتعذر الوصول إلى مثل هذا القانون، وذلك لتدخل عناصر عدة ومتنوعة، ومن أبرز هــذه العناصــر عنصر الإرادة الإنسانية [1].

٣ــ إذا كان المنهج التجريــبي الذي يعني التحكم في جميع التغيرات المؤثرة في ظاهرة ما هو جوهر المنهج العلمي ، وإذا كان من المستحيل استخدام هــذا المنــهج التجريبي الذي يعني خلق الظروف الملائمة للتجربة العلمية على المجال الاجتماعي ، فإن هذا يعني ببساطة أن الظواهر الاجتماعية غير قابلة لأن تدرس دراسة علميــة، ومثــال ذلك يستحيل على الإنسان أن يشعل حريقاً حتى يعرف الــسلوك الاجتمــاعي إزاء الكوارث. ومن الجدير بالذكر أن هذه الحجج التي يثيرها المعارضون لفكرة الدراســة العلمية للمجتمع ، لا تنطبق فقط على علم الاجتماع، بل هي تنسحب على العلــوم الاجتماعية والإنسانية كافة؛ التي تتخذ من المجتمع الإنساني مجالاً لدراستها من زوايــا متعددة .

---

[1] محمود عودة ، أسس علم الاجتماع ص٦٠ .

الاتجاه الثاني يرى بأن علم الاجتماع مادة علمية تستعمل المناهج الدراسية والبحثية نفسها؛ التي تستعملها العلوم الطبيعية (أوغست كونت ــ هربرت سبنسر ــ إميل دور كهايم) وقد أكد حسين عبد الحميد أحمد رشوان علمية علم الاجتماع؛ عندما أشار بأن المادة التي يدرسها عالم النبات أو عالم الطبيعة أو الكيميائي تختلف اختلافاً كبيراً عن المادة التي يدرسها عالم الاجتماع ، إلا أن هدف ومنهج كل من علم الاجتماع وعلوم الطبيعة واحد ، ذلك هو تفهم المادة موضوع الدراسة، واستخدام المنهج الموضوعي العلمي ــ وهو المنهج المستخدم في علوم الطبيعة . كذلك فإن علم الاجتماع يماثل العلوم الطبيعية من زاوية أنه يقوم بالاكتشاف والتفسير ــ أي يكتشف الحقائق الجوهرية للسلوك الاجتماعي والارتباط بين هذه الحقائق، ثم يقوم بتفسيرها. كما أنه يتوافر لعلم الاجتماع الشروط التي تجعل منه علماً وهي الشروط المتوفرة نفسها في العلوم الأخرى، وأهمها :

١ــ وجود طائفة من الظواهر يتخذها العلم موضوعاً للدراسة والبحوث .

٢ــ خضوع هذه المجموعة من الظواهر لمنهج البحث العلمي .

٣ــ الوصول على ضوء مناهج البحث إلى مجموعة من القوانين العلمية [1].

إن المؤيدين لعملية علم الاجتماع ودراسته كالعلوم الطبيعية يفندون المزاعم التي ترفض ذلك، كما ورد في الاتجاه الأول على النحو التالي :

١ــ فيما يتعلق بالحجة الأولى ــ أن المجتمع ظاهرة متغيرة باستمرار، وهذا التغير يحول دون الدراسة العلمية والتنبؤ العلمي ــ يرى المؤيدون إمكانية الدراسة العلمية لعلم الاجتماع أن التغير والحركة الدائمة ليست سمة المجتمع الإنساني فقط، بل هي سنة الكون وقانونه الحتمي ، سواء في جوانبه المادية (الطبيعية) أو جوانبه الاجتماعية والثقافية ، إذاً ليس المجتمع فقط هو الذي يتعرض للتغيرات والتحولات بل

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان : ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ١٩٩٨طبعة ٧ص٨ .

مختلف الظواهر المادية والطبيعية ، المادة متغيرة ومع ذلك لم يحل ذلك دون دراستها دراسة علمية ، والكائن الحي متغير ومتحول باستمرار، و لم يحل ذلك دون تقدم علوم الحياة ، والظواهر الفلكية تخضع لقانون الحركة نفسه، و لم يحل ذلك دون تقدم علم الفلك ، إن التغير هو سنة الكون ، وبالتالي فإن دعوى استحالة الدراسة بحكم التغير الذي يطرأ على الظاهرة هي دعوى لا تنفي فقط إمكان إقامة علم اجتماعي، بل تنفي كذلك إمكانية العلم بما هو علم[٢] .

٢ـ أما الحجة الثانية ـ إن مناهج البحث العلمي يمكن استخدامها فقط في مجال الظواهر الطبيعية ـ فإنها تنطوي على بعدين أساسيين :

البعد الأول: هو إنكار وجود قوانين تخضع لها الحياة الاجتماعية في استقرارها النسبي وحركتها .

البعد الثاني: يتمثل في الاعتراف بوجود قوانين نوعية خاصة بالحياة الاجتماعية، لكنها قوانين لاتصل إلى دقة وصرامة وثبات القوانين التي تحكم الظواهر الأخرى، أو هي تنبؤات مرهونة في تحققها بعنصر الإرادة الإنسانية.

وفي الرد على البعد الأول أنه لا يستند إلى أساس علمي متين ، فالمجتمع الإنساني ظاهرة طبيعية ، فلماذا نستثنيه إذاً من القوانين والانتظامات كافة؛ التي تحكم الظواهر الطبيعية الأخرى .

وأما البعد الثاني فإنه يشير إلى ظاهرة حقيقية ، هي دور الإرادة الإنسانية في تحقيق القانون الاجتماعي أو عدم تحققه ، لكن الاعتراف بذلك لا يعني الاعتراف باستحالة الدراسة العلمية للمجتمع ، وإن حل هذه المسألة في غاية البساطة حينما نسلم أن الإرادة الإنسانية جزء من القانون الإنساني، أو هي شرط من شروط تحقق القانون ، كأن نقدم مثلاً أن الظلم وأشكال القهر المختلفة تؤدي إلى الثورة ، فإن ذلك يتضمن شرط توفر إرادة الثورة إلى المدى الذي يستطيع منه الناس أن يصنعوا

---

[٢] محمود عودة ، مصدر سابق ص٦٢ .

تاريخهم.. وإذا ما توافرت الإرادة كشرط من شروط تحقق القانون تلاشت الاختلافات المزعومة بين ما هو طبيعي وما هو اجتماعي .

٣ـ أما الحجة الثالثة ـ أن المنهج التجريبي هو جوهر المنهج العلمي ، واستحالة استخدام هذا المنهج .

في المجال الاجتماعي ـ يمكن الرد ببساطة على هذا الفهم الضيق للمنهج العلمي بوصفه قريباً للتجربة العملية بأن كثيراً من العلوم الطبيعية لا يمكن أن تستخدم التجربة العملية؛ نتيجة لطبيعة موضوعات الدراسة ،فعلم الفلك مثلاً يستحيل عليه استخدام التجارب العملية، ومع ذلك لم يشك أحد في مدى علميته ، كذلك هو الحال فيما يتعلق بعلم الاجتماع، فهو في الوقت الذي يلتزم فيه بالمنهج العلمي بالمعنى الدقيق والواسع أيضاً بوصفه طريقة للتفكير في الظاهرة وأسلوباً لجمع بيانات عنها، وطريقة في تحليل هذه البيانات واستنباط النتائج وتفسيرها والوصول إلى تعميمات بصددها ، قد يطور أو هو يطور بالفعل أساليب في البحث والدراسة تلائم موضوعه ، فليس من الضروري أن يفتعل الباحث الاجتماعي موقفاً تجريبياً مصطنعاً؛ كأن يدفع أسرة إلى التفكك، أو أن يشعل حريقاً ، فهناك المواقف الطبيعية التي تتيح فرصاً متعددة لتجارب طبيعية يمكن دراستها في سياقها الطبيعي ، فهناك العديد من الأسر المفككة بالفعل، وهناك الكوارث الطبيعية التي قد تحدث لسبب أو لآخر ، وهناك فوق ذلك كله التاريخ بوصفه المعمل الأكبر لتجارب علم الاجتماع . فمن خلال إعادة تحليل وبناء المادة التاريخية يمكن للباحث الاجتماعي أن يعد دراسات لا تقل دقة وكفاءة عن المنهج التجريبي المزعوم ، التجربة العملية المضبوطة والمصطنعة إذاً ليس شرطاً من شروط العلم وإلا ما كان علم الفلك علماً ..

أما الاتجاه الثالث : فقط اعتقدوا بأن علم الاجتماع لا يمكن أن يكون موضوعاً علمياً بحتاً ، أو موضوعاً إنسانياً بحتاً، وذلك لطبيعة الأشياء التي يدرسها، والتي تحتم عليه استخدام منهجية خاصة به تساعده على فهم الجوانب الموضوعية

والذاتية للإنسان والمجتمع. ومن أبرز الذين أخذوا بهذا الاتجاه ماكس فيبر، حيث يرى أن علم الاجتماع يختلف اختلافاً كلياً عن العلوم الطبيعية من حيث مضمونه وأبعاده وأهدافه وطريقته المنهجية[1] .

لقد حاول (فيبر) التوفيق بين المنهج العلمي بوصفه قاسماً مشتركاً بين العلوم جميعاً وبين أسلوب الفهم؛ بوصفه أداة فعالة لفهم الظاهرة الإنسانية .

فالباحث والمتخصص في العلوم الطبيعية كالفيزياء والكيمياء وعلم الفلك يهتم بدراسة الظواهر دراسة علمية، ولا يبحث عن دوافع الظاهرة ولا مدلولاتها ومضامينها السيكولوجية والسلوكية كما يفعل العالم الاجتماعي. ذلك أن العالم الاجتماعي ينبغي عليه دراسة الظواهر والتفاعلات الاجتماعية والتعميق بمعرفة أسبابها ودوافعها ومضامينها ونتائجها الإنسانية والحضارية.

[1] إحسان محمد الحسن : المدخل إلى علم الاجتماع . مصدر سابق ص١٨ .

الفصل الثاني

نشأة علم الاجتماع ـــ البدايات والروّاد

الدراسات الاجتماعية عند اليونان :

إذا انطلقنا من الوقوف على المرحلة التي وصلنا إليها في الدراسات الاجتماعية ، علينا أن نؤكد أنها لا تتضح ولا تنجلي إلا بالتعرف على المراحل السابقة ، وهذا ما دعا للتعرف على تاريخ الدراسات الاجتماعية لكي تتعرف حقيقة علم الاجتماع . فهو علم حديث ، غير أن التفكير في القضايا الاجتماعية وفي علاقات الناس بعضهم ببعض قديم، حتى أنه يعذر علينا تحديد تاريخ له ، إلا أنه في الوقت نفسه نستطيع القول :" أن الإنسان منذ بدأ يفكر في نفسه لم يكن هذا التفكير خارج إطار حياته الاجتماعية؛ لأن وجود الإنسان ووجود المجتمع الإنساني صنوان متلازمان معاً ، هما طرفان لحقيقة واحدة ، كل منهما تجريد لواقع الحياة الاجتماعية [1].

وإذا نظرنا إلى التاريخ وجدنا التفكير الاجتماعي وما يتبعه من تنظيم ، حتى أن كل مجتمع من المجتمعات الإنسانية التاريخية يبدو لنا منظماً على شكل من الأشكال يتضمن ـــ ولو بصورة غير مباشرة ـــ بعض النظريات الاجتماعية ، وأمثلة خاطفة على ذلك مملكة المصريين ونظرتهم إليها أمراً إلهياً، وليس من فرق شاسع عندهم بين الملوك والآلهة ، وكذلك الهند القديمة كان جزء من تفكيرها البرهمي اجتماعياً قائماً على إقرار النظام الطبقي . والكونفوشيوسية في تاريخ الصين القديم قد اشتهرت بما قدمت من قوانين اجتماعية تقوم على الاقتداء والتقليد ، فالإمبراطور هو النموذج الأعلى الذي يحتذى سلوكه ... كل هذا يؤكد أن التفكير الاجتماعي موجود عند أقدم الشعوب ، وهذه حضارة اليونان في العصور القديمة ، وحضارة العرب في العصور المتوسطة تشتملان على دراسات اجتماعية متعددة، وكان السفسطائيون قد

---

[1] عبد الكريم اليافي ، تمهيد في علم الاجتماع ١٩٦٤ ، مطبعة جامعة دمشق طبعة ٤ ص١٢ .

اهتموا بالأمور الإنسانية والحياة الاجتماعية ، وقد كان تأثيرهم شديداً ولا سيما في فيلسوف كبير هو سقراط، الذي اتخذ شعاراً له تلك الحكمة "اعرف نفسك بنفسك" ، وكان المقصود بذلك أن ينفذ الفرد إلى باطن نفسه ، ويتجاوز ما فيها من خصوص ، فيدرك ذلك الغور الكلي الذي يشترك فيه مع الآخرين، والذي هو مجال التفكير وثمر المحاكمة ، ومن هنا تبدو ضرورة اتصال المرء بالناس لتعرف ما هو مشترك عام بينهم .. وهذا ما فعله سقراط حيث يلتقي بالناس، ويتحدّث معهم أنى وجدهم ويناقشهم ، وإذا كان ذلك من حيث الشكل يشبه السفسطائيين إلا هو من حيث المضمون هو تحقيق الهدف المنزَّه عن النفعية والدعوة الخالصة إلى العلم، الذي يسعى إلى الكشف عن الحقيقة، وهو إذا حصل انتهى بالضرورة إلى الفضيلة التي هي الخير؛ لأن منه يعلم الخير، ولا بد أن يفعله .. إن هذه النظرات الخلقية عند سقراط نستطيع أن نلمح إذاً مدى اجتماعياً ، وقد اتسع واتضح جداً عند تلميذه أفلاطون؛ إذ أصبح التفكير الاجتماعي ركناً من أركان فلسفته، فنجده يعالج الشؤون الاجتماعية في مواضيع متعددة، وأهم آرائه حول المجتمع تقع في كتابه ((الجمهورية)) حيث نجد فيها فلسفة اجتماعية تكاد تكون كاملة .

وعلى دراسة أفلاطون للنفس الإنسانية وقواها تقوم آراؤه في الأخلاق ، وإلى هذه الآراء تستند فلسفته الاجتماعية .

ففي رأيه أن نفس الإنسان ذات قوى ثلاث[1]:

١ ـــ الرغبة الحسية ومركزها أسفل البطن .

٢ ـــ الإحساس الكريم ومركزه القلب.

٣ ـــ العقل ومركزه الرأس .

ولهذه القوى فضائل تقابلها . ففضيلة الرغبة الاعتدال ، وفضيلة القلب الشجاعة ، وفضيلة العقل الحكمة ، والخير يكون بالعدل، وهو الموازنة بين هذه القوى

---

[1] للتفصيل العودة إلى عبد الكريم اليافي كتاب تمهيد في علم الاجتماع من ص٣٣ وما بعدها.

الثلاث ، وتحصل الموازنة بإخضاع الرغبة للقلب ، والقلب للعقل ، وبذلك تسود الوحدة والنظام في نفس الإنسان المثلث الأقوى .

والمجتمع مبني على غرار النفس من عناصر مختلفة ، ولكي يحصل العدل فيه ينبغي إقامة الوحدة والنظام بين مختلف هذه العناصر والتأليف بينها تأليفاً معقولاً، ويشرح أفلاطون مثله الأعلى الاجتماعي في كتابه "الجمهورية" ... ويرى أنه ينبغي أن يكون في المجتمع ثلاث طبقات على غرار النفس : طبقة الفلاحين والصناع، وطبقة الجند ، وطبقة الحكام ... وقدّم أفلاطون تصوراً عن المجتمع بأنه شيوعي من بعض الوجوه، فالطبقة الأولى تملك ولا تحكم، وتقدم الضرائب لإعاشة طبقة الجند والحكام إذ أنهما لا يملكان شيء، ولكنهما يعيشان عيشة مشتركة ونساؤهم مشاع بينهم والأبناء أبناء الجميع ، وبرأيه أن ذلك مدعاة إلى الاشتراك في الأفراح والآلام معاً، وسبب لوحدة الدولة ... وباختصار نرى أن مباحثه الاجتماعية كانت مثالية، وربما نتيجة ذلك لم يلحظ واقع الحياة أحياناً ، وكان ذلك مدعاة لتلميذه أرسطو أن يخالفه في بعض النقاط؛ التي تناولها أستاذه منطلقاً من الواقع، وتفهمه له .

جاءت فلسفة أرسطو أكثر التصاقاً للحياة الواقعية، وأشد اعتماداً على التجربة ... مما جعله ينتقد تصور أستاذه أفلاطون للدولة، أو رعيته في الشيوعية مؤكداً أن الإنسان بطبيعته حيوان سياسي... بمعنى أنه لا يمكن فصل الإنسان عن حياته الاجتماعية ، ولا يتهيأ فهمه معزولاً عنها . كما أنه صان حق الملكية والأسرة، بل ومجّد الأسرة، ورفض فكرة أستاذه حول إقامة نظام اجتماعي مثالي ثابت، لأنه يرى أن التغير شرط حياة المجتمع .

وقد تطرق أرسطو إلى نماذج الحكومات، فوجد أن لكل منها مزايا ومزالق . وصلاح الحكومات أن تسعى إلى المصلحة العامة وإلى خير المجموع، وفسادها أن تتجاهل ذلك، وقد أشار أرسطو إلى الشروط الواجب توفرها في الدولة الصالحة، وهي ثلاث :.

الأول: خاص بالسكان، بحيث يكون مناسباً للرخاء والتقدم، وأباح الإجهاض إذا تكاثر الناس.

الثاني: خاص بمساحة المدينة، لتتسع لحاجات المواطنين، وتوفر لهم حياة رضية آمنة من الأعداء عبر تحصينها .

الثالث: يتضمن صفات المواطنين ووظائف الدولة ، وأفضل صفة للمواطن أن يجمع بين القوة والذكاء ، وللدولة ست وظائف، ويقابلها ست طبقات من السكان :

ـــ **الزراع** : تهيئ المواد الغذائية.

ـــ **الصناع** : فعبرهم تنشأ الصناعات.

ـــ **الجند**:توفير الأسلحة لضبط السلطة وحمايتها.

ـــ **الطبقة الغنية:** توفير الثروة.

ـــ **العبادة:** يقوم بها الكهنوت.

ـــ **الحكام** : تقوم بالإشراف على المرافق العامة[1].

الدراسات الاجتماعية عند العرب :لقد انتقل جزء كبير من حضارة اليونان إلى العرب الذين استفادوا منها ، وأضافوا عليها؛ مما جعل حضارتهم تنطلق متدفقة ، وتألقت قرون على الصعد كافة، وما يهمُّنا هنا الدراسات الاجتماعية في تلك الحضارة، ويمكننا أن نقسمها إلى مراحل ثلاث : التفكير الفلسفي الاجتماعي عند الفلاسفة ، ويلاحظ تأثرها بالفلسفة اليونانية ، وكان أبرزهم ـــ المعلم الثاني الفارابي[2] الذي اهتم بالمباحث الاجتماعية نصنف كتاباً اسمه ((إحصاء العلوم)) ويعتبره بعض الباحثين على صغر حجمه أول موسوعة وضعت في العالم ، وإن كانت فلسفته الاجتماعية أكثر تفصيلاً في كتابه ((السياسات المدنية)) وفي كتابه المشهور ((آراء أهل المدينة الفاضلة)) ويبحث هذان الكتابان في الفلسفة والاجتماع.

---

[1] للتفصيل العودة إلى اليافي تمهيد في علم الاجتماع ٤٠ ـــ ٥١.

[2] محمد الفارابي (٢٥٩ ـــ٣٣٩ هـــ) فاراب ـــ تركستان .

يرى الفارابي أن الإنسان مفطور على حاجته للاجتماع، سواء في قوام حياته أو في بلوغ أفضل كمالاته ، فهو لذلك يحتاج أشياء كثيرة لا يمكنه أن يقوم بها كلها هو وحده ... كما قسم الفارابي الاجتماعات الإنسانية إلى كاملة وغير كاملة، والكاملة ثلاث : **عظمى** : اجتماعات الجماعة كلها في المعمورة .

وسطى : اجتماع أمة في جزء من المعمورة .

صغرى : اجتماع أهل المدينة في جزء من مسكن أمه .

أما الاجتماعات غير الكاملة مثل أهل القرية واجتماع أهل المحلة ، ثم اجتماع في سكة، ثم اجتماع في مترل ، والخير الأفضل إنما ينال أولاً بالمدينة ثم بالمعمورة لا بالاجتماع الذي هو أنقص من المدينة ، ومن هذا نرى دقة ذهن الفارابي وتمييزه صنوفاً مختلفة للاجتماع ، كما نجده يتسامى فيتصور احتماع الأمم كلها اجتماعاً كاملاً، ويخرج في هذا التصور الأممي عن عادة اليونانيين ؛ لأن أغلب فلاسفتهم لم يتجاوزوا في ترتيب أمورهم الاجتماعية نطاق مدلهم .

يعرِّف الفارابي الاجتماعي الفاضل هو الاجتماع الذي به يتعاون على نيل السعادة، ويبحث الفارابي عن روابط الاجتماع فيجدها كثيرة، منها :

القوة: أي بأن يكون الذي يحتاج إلى مؤازرين يقهر قوماً فيستعبدهم، ثم يقهر بهم آخرين فيستعبدهم أيضاً[1].

الاشتراك في التناسل: ومنها الإيمان والتحالف والتعاهد، وكذلك تشابه الخلق.

إن الفارابي لم يقتصر وصفه على المدينة الفاضلة ، بل تتناول أيضاً المناقضة لها كالمدينة الجاهلية بكل تسمياها من مدينة ضرورية ، يقتصر أهلها في التعاون على الحصول من الأكل والشرب والسكن الضروري .

ـــ مدينة البدالة : يقصد أهلها التعاون على بلوغ اليسار والثروة كفاية لهم في الحياة .

---

[1] عبد الكريم اليافي ، مرجع سابق ص٦٥ .

ـــ مدينة الخسة : يقصد أهلها التمتع باللذة من المحسوس .

ـــ مدينة الكرامة: يقصد أهلها أن يكونوا مكرمين ممدوحين مشهورين بين الأمم .

ـــ مدينة التغلب: يقصد أهلها أن يكونوا القاهرين لغيرهم، واستمتاعهم بذلك.

ـــ مدينة جماعية : يقصد أهلها أن يكونوا أحراراً، وكل منهم على هواه . كل هذه المدن جاهلية .

ـــ وهناك المدينة الفاسقة : فأهلها تعلم ما يعلمه أهل المدينة الفاضلة ، إلا أن أفعالهم أفعال المدن الجاهلية .

ـــ وهناك المدينة المبتذلة ، فأهلها كانت آراؤهم كآراء أهل المدينة الفاضلة نفسها ، ثم تبدلت.

ـــ وكذلك المدينة الضالة : وهي التي تعتقد في اللّه وفي العقل الفعال آراء فاسدة (ابن خلدون[1]).

ابن خلدون : إن العصر الذي عاشه ابن خلدون مليء بالاضطرابات والفتن والمنازعات، مما دفعه إلى التفكير في الحياة الاجتماعية، وتفهم مجرى التاريخ ـــ لا سيما أنه عاش المد والجزر في حياته السياسية، فجاءت مقدمته التي اشتهر بها، والتي تضم المقدمة في فصل علم التاريخ وتحقيق مذاهبه والإلمام بأغاليط المؤرخين ، والكتاب الأول في العمران . إن المقدمة والكتاب الأول هما المعروفان بـــ (مقدمة ابن خلدون) وهذه وحدها ذات القيمة من وجهتي فلسفة التاريخ والدراسات الاجتماعية.

كان ابن خلدون شاعراً بطرافة الموضوع الذي يعالجه في مقدمته هذه،وبابتكاره هذه المعالجة، واقتفائه طريقة علمية تقوم على البحث الموضوعي، والكشف عن تطور الاجتماع الإنساني والتماس قوانينه . فيقول: ((وكأن هذا علم مستقل بنفسه ، فإنه

[1] ولد في تونس ٧٣٢ ـــ ٨٠٨ هـــ .

الفصل الثاني

التفكير في إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- مقدمة.
- الاتجاهات المساعدة لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- الدور الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- مراحل إنشاء المشروع الصغير والمتوسط.

مقدمة:

تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً محورياً في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، لكن عملية تحديد هذا الدور وأهميته تزداد صعوبة وتعقيداً نظراً لعدم توفر البيانات والمعطيات الدقيقة التي يمكن الركون إليها حول نسبة مساهمة هذا النوع من المشروعات في تشكل الناتج الوطني الإجمالي، وخلق القيم المضافة، والمساهمة في تلبية الاحتياجات الاستهلاكية في الأسواق الداخلية والخارجية، ورؤوس الأموال المستثمرة، ونسبة العمالة المستخدمة، والأرباح والإرادات المتحققة في هذه المشاريع وغير ذلك.

كما أن مصطلح المشروع الصغير والمتوسط هو نسبي ويلتبس على الدارسين والممارسين، فالمشروع الذي يضم ٥٠٠ عاملاً يمكن أن يعد في بلد ما مشروعاً كبيراً أو حتى متوسطاً في الوقت الذي يعد صغيراً في العديد من الدول المتقدمة، وفي كثير من القطاعات الإنتاجية أو التجارية أو الخدمية. لكن إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية قد عرَّفت هذا النوع من المشاريع على أنه " تلك المنشأة التي تملك وتدار بشكل مستقل، ولا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها، وحجم مبيعاتها السنوي قليل نسبياً، ويعمل بها عدد قليل من العاملين بالمقارنة مع الشركات الأخرى في الصناعة نفسها ".

ومن الناحية التطبيقية فإن أي منشأة يقل عدد العاملين فيها عن ٥٠٠ فرداً فإنها تدخل في عداد المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذا النوع من المشروعات يسيطر على ٤٢% من مبيعات السلع والخدمات، وعلى حوالي ٤٧% من وظائف القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية.

ويوجد نوعٌ من المشروعات الصغيرة التي يحقق أصحابها مداخيل مرتفعة، كالأعمال المهنية والاستشارية والحرفية وباعة الزهور والبقاليات و(السوبر ماركات)

الصغيرة غير المصممة للنمو والتطور المحظوظين، وهناك نوع آخر من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل مراكز بيع الجملة المهيأة للتطور والتوسع الأفقي والشاقولي وتدار من خلال فريق عمل متكامل، وتحتاج إلى استثمارات كبيرة تستطيع من خلالها أن تقدم خدمات ومنتجات متميزة.

أولاً- الاتجاهات المساعدة لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

لكل شعب طبيعته المختلفة عن الشعب الآخر، ونظامه السياسي والاقتصادي المتباين، وموروثه الثقافي الخاص الذي يختلف أحياناً مع الآخر، ويتلاقى معه بلدان أخرى في أزمان متباينة لذلك فإن الاتجاهات المؤثرة في عملية إنشاء المشروعات مختلفة، لكنها يمكن أن تنحصر في العوامل الرئيسة التالية:

١- الموروث الثقافي الشعبي الذي ينزع نحو الاستقلالية والحرية في ممارسة النشاط العملي، حيث نلاحظ إقبالاً واسعاً لدى أبناء بلداننا للعمل في أجهزة الإدارة العامة ومؤسساتها وشركاتها الحكومية، بينما هناك ميل واضح لدى المجتمعات الأمريكية والأوربية نحو إقامة الأفراد المشروعات الصغيرة، والتي يمكن لها أن تنمو وتزدهر مستقبلاً.

٢- بما أن إقامة مشروعات كبيرة يتعذر على غالبية أفراد المجتمع، ونظراً للتحول في السنوات الأخيرة باتجاه اقتصاد الخدمات وتوفر إمكانية الإنتاج عبر المشروعات الصغيرة ذات قدرات تنافسية جيدة، بسبب استخدامها الحواسيب الإلكترونية وبساطة التكوين في الهيكل التنظيمي، بحيث تكون قادرة على تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع الشركات الكبيرة.

٣- غياب فرص الترقي والتقدم الوظيفي أمام العديد من الأفراد الطامحين العاملين في القطاعات العامة أو الشركات المملوكة من قبل الغير، فإنهم بدؤوا يبحثون عن فرص جديدة يستطيعون من خلالها إثبات كفاءاتهم وجدارتهم من خلال إنشاء

المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ولقد كان للنساء النصيب الأكبر في إنشاء هذه المشروعات في الدول المتقدمة، حيث إن النساء يمتلكن ما يزيد عن /٦,٥/ مليون شركة في الولايات المتحدة الأمريكية يعمل فيها أكثر من ١٠% من القوى العاملة.

٤- تفادي العثرات التي يواجهها الأفراد والعاملون في الشركات الكبيرة، ومحاولات المهاجرين لتأسيس شركاتهم الخاصة الصغيرة والذين لديهم جاهزية للعمل الأسبوعي أكثر من خمسين ساعة، مما يساعد على زيادة الإنتاجية وتعظيم العوائد والقدرة على التوسع.

٥- ظهور الفرص الجديدة التي تساعد على تنفيذ الأعمال المهنية والاستشارية والبرمجية والتصميمية في المنازل عن طريق الوسائط الإلكترونية، بحيث لا يحتاج المشروع الصغير الجديد إلى مساحات واسعة واستثمارات كبيرة.

ثانياً- الدور الاقتصادي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

إن المنتجات والخدمات التي تقدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً هاماً في تلبية الاحتياجات المجتمعية، وتزيد من حجم الصادرات إلى الأسواق الخارجية مما يؤدي إلى تعزيز الميزان التجاري وميزان المدفوعات للبلدان المصدرة. والأدوار الهامة للمشروعات الصغيرة في المجال الاقتصادي تتمثل في الآتي:

أ- المساهمة في حل مشكلة البطالة وإيجاد فرص جديدة للعمل للأفراد من فئات عمرية مختلفة، ومن ذوي المؤهلات غير العالية ولفترات زمنية غير محدودة. وفي هذا المجال تلعب هيئة مكافحة البطالة في سورية دوراً هاماً في إتاحة الفرص للمؤهلين من الأفراد،لإقامة مشروعات صغيرة ستساهم بكل تأكيد في خلق قيم إضافية جديدة وتقديم خدمات متنوعة وتشغيل المزيد من العاطلين عن العمل.

ب- العمل على تقديم منتجات جديدة وخدمات واسعة، إضافة إلى المساهمة في

إنجاز العديد من الاختراعات والابتكارات العلمية من خلال توظيف استثمارات كبيرة لأغراض البحوث والتطوير.

جـ - المساهمة في تلبية بعض احتياجات الشركات الكبرى من خلال قيام المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأدوار التوزيع والوكالة، وتقديم الخدمات للعملاء وتوريد مختلف أنواع المستلزمات المادية للشركات الكبيرة.

د- تقديم بعض أنواع السلع والخدمات الخاصة التي تتناسب واحتياجات بعض الفئات الاجتماعية أو العرقية، كتلك المؤسسات التي تختص بإنتاج وتسويق بعض التصاميم الأفريقية أو الآسيوية والعربية، أو تقديم خدمات المطاعم المتصلة بأذواق الأقليات المهاجرة في العديد من الدول الأوربية والأمريكية.

ثالثاً- مراحل إنشاء المشروع الصغير والمتوسط:

سوف نتناول في هذا الجزء من الكتاب أهم الخطوات التي تمر بها عملية إنشاء المشروع الصغير والمتوسط، اعتباراً من لحظة التفكير ولغاية التقييم والتطوير. وهذه المراحل بشيء من الإيجاز هي:

١- مرحلة التفكير في إنشاء المشروع:

لا بد قبل كل شيء من توافر الشخص الذي توجد لديه الأهلية والمقومات العلمية والعملية التي تمكنه من عملية التفكير المنطقي بإنشاء مشروع ما، من خلال دراسة مجموعة من البدائل المتوفرة لديه لاختيار ما يناسبه منها. إذن قبل كل شيء تتوفر الفكرة التي يحاول الشخص ترجمتها على شكل مشروع اقتصادي، وفيما يلي نستعرض الخطوط العريضة لهذه المرحلة بكاملها:

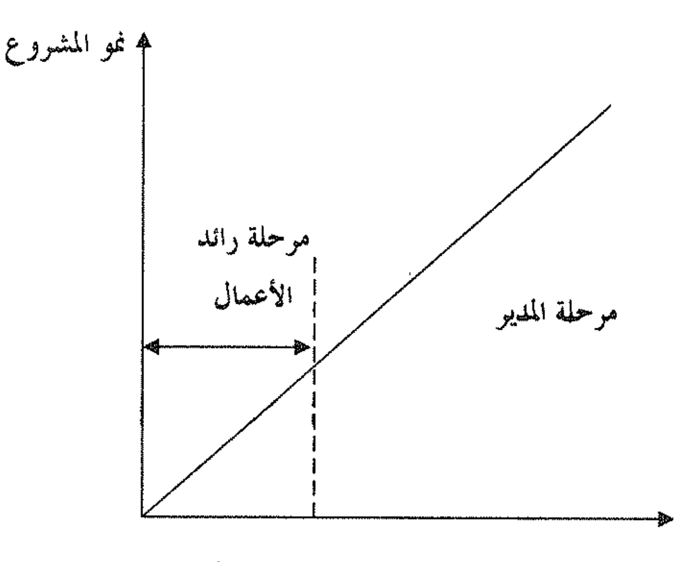
١- وجود حامل الأفكار الناجح الذي يعد من العناصر الرئيسة التي تساهم بفاعلية في عملية التنمية ودفعها قدماً إلى الأمام، وذلك من خلال تقديم الأفكار

والطروحات العملية والجريئة التي تغذي المجتمع وتدفعه نحو توليد المزيد من الثـــروات، من خلال إقامة المشروعات الإضافية التي تحتاج إلى عمالة بشرية، وتتيح المزيـــد مـــن الفرص نحو خلق قيم مضافة جديدة.

إن حامل الأفكار الناجح أو رائد الأعمال المبدع هو ذلك " الشـــخص الـــذي ينظم ويدير العمل ويباشره مفترضاً تحمل المخاطر في مقابل الحصول على الربح "، أما جيم شيل (Gim Scheil) فيعرفه بأنه " الشخص الذي يكون أكثر ثقة من غيره في السوق بمعنى أنه يستطيع أن يغامر لصالحه، والبعض يعرفه على أنه شـــجاع ومقـــدام وجريء، والبعض يرى بأنه يسيطر على النـــزوات أو الاســـتثناءات، وغيرهـــا مـــن التعريفات التي قد تصف ما يقوم به أو تحدد صفاته. وخلاصة هذه التعريفات أن رائد الأعمال هو " الشخص القادر على إنشاء مشروع صغير ناجح بفكر مبتكر "[1].

وقد يكون من المفيد هنا التمييز بين حامل الأفكار الناجح أي رائد الأعمـــال والمدير الناجح على مستوى المشروعات الصغيرة، حيث يحتـــاج الأول إلى قـــدرات ومهارات شخصية إبداعية، بينما الثاني يحتاج إلى مهارات إدارية وإنسانية، في الوقـــت الذي يشترك الاثنان في بعض السمات ذات الطبيعة الفنية والإدارية والإنسانية، مـــع العلم أن التشغيل الفعال على مستوى المشروعات يتطلب مهارات إدارة خاصة، بينما يحتاج رائد الأعمال للمهارات الابتكارية والإبداعية. وقد يكـــون الشـــخص مـــديراً ناجحاً للمشروع لكن ليس بالضرورة أن يكون إبداعياً أو رائداً في الأعمال، حيث إن المهارات الإدارية هي التي تتغلب بعد أن يبدأ المشروع ويستقر الإنتاج فيه وتبدأ أرباحه بالتعاظم. والشكل رقم (١) يبين أدوار كلاً من رائد الأعمال والمدير.

١- جيم شل، كيف تدير مشروعاً صغيراً ، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠١



الشكل رقم (١) الفرق بين رائد الأعمال ومدير المشروع الصغير

ليس بالضرورة أن يكون حامل الأفكار الناجح (رائد الأعمال) هو نفسه مالك المشروع، لأن هذا الأخير هو الذي يؤسس ويدير (أو قد يكلف أحداً غيره) المشروع من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الشخصية والاقتصادية والاجتماعية أو بعضاً من هذه الأهداف، والمالك يستغل كامل وقته تقريباً في إدارة موارده أو الإشراف عليها لأنها قد تشكل المورد الرئيس لدخله. في الوقت الذي يتمثل دور رائد الأعمال الناجح في تقديم مجموعة من الأفكار الجديدة والترويج لها بنجاح، وتأمين رأس المال اللازم والمستلزمات البشرية والمادية والمعرفية الأخرى وتنظيمها، بهدف تحويلها إلى منتجات وخدمات قابلة للاستخدام والاستهلاك تدر أرباحاً على المالك.

وقد قدمت السيدة Carmen Slaybaugh بعض السمات التي تتوفر في رائد الأعمال الراغب في تحقيقه المزيد من النجاح وهي:

أ- القدرة على الإبداع والابتكار:

تمثل القدرة على الإبداع والابتكار مفتاح وسر النجاح بالنسبة لرائد الأعمال، لأن الأفكار تمثل الركيزة الأهم لصنع النجاح والتميز، وكلما كانت الأفكار حديثة ومبتكرة وقادرة على الحياة مع قليل من المخاطرة، فإن فرصتها في التحول إلى واقع جديد ناجح تكون كبيرة.

ب- التمتع بقدرات جسدية وصحية جيدة:

إن عامل التمتع بالصحة الجسدية والنفسية من الأهمية بمكان بالنسبة لرائد الأعمال الذي يحتاج في حالات كثيرة أن يعمل في ظروف صعبة ولفترة زمنية كبيرة يحتاج خلالها إلى قدرة على التحمل والصبر في مواجهة الضغوط النفسية والبدنية وخاصة في البدايات الأولى للمشروع. ويحتاج رائد الأعمال هنا إلى تحقيق نوع من التوازن بالنسبة للعمل الشاق خلال فترة زمنية غير قصيرة من جهة، والحصول على الغذاء الجيد وممارسة بعض أنواع الرياضة والترفيه والاستراحة بشكل مدروس أثناء العمل من جهة أخرى.

جـ- تحديد الرسالة بوضوح والتوجه بثقة نحو تحقيق الهدف:

إن التركيز على رسالة المشروع يتطلب تركيز القوى والجهود المدروسة بعناية نحو تحديد الخطوات بدقة، للوصول إلى الهدف المنشود عبر تنفيذ هذه الخطوات واحدة تلو الأخرى بنجاح.

د- القدرة على مواجهة المخاطر وتحمل نتائجها:

لا يخلو عمل المبدعين والرواد من المخاطر باحتمالات مختلفة ومستويات متعددة، تتوقف درجتها على مستوى المعارف التي يمتلكها أصحابها وقدرتهم على اختبارها ودراستها في الواقع الميداني والعمل على التقليل من آثارها السلبية والتركيز على جوانبها الإيجابية.

هـ- استقلالية رائد الأعمال في التفكير والإبداع والممارسة بعيداً عن الضغوطات الخارجية غير المدروسة، والتي قد تقود إلى الوصول إلى نتائج عكسية تماماً لما هو مخطط له.لكن هذا لا يعني عدم الاعتماد على الآخرين من الناجحين والاستماع إلى آرائهم، وتقبل نصائحهم وإرشاداتهم إذا كانت مناسبة وتتوافق مع رسالته وأهدافه التي يرغب في تحقيقها، شريطة أن يتمتع بكامل الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار المناسب.

كما أن هناك العديد من السمات الأخرى التي لا بد من توافرها في رائد الأعمال الناجح ومنها على سبيل المثال: القدرة على المتابعة والتعرف على العلوم والمعارف والإنجازات العلمية والتقانية في ميادين اختصاصه، الاستفادة من تجارب الآخرين كأفراد ومنظمات ومجتمعات وخاصة الرائد منها، القدرة على التكيف والاستجابة لمتطلبات الواقع، مواجهة التحديات والقيود المفروضة التي قد تحول دون تنفيذ أفكاره، الاستمرار في عمليات البحث والتعلم والتجربة، القدرة على تحقيق التواصل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

٢- توليد الأفكار وبلورتها ودراسة جدواها الاقتصادية:

إن هذه المرحلة تعد من أصعب وأهم المراحل وأخطرها على الإطلاق بالنسبة لعملية إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث إنها تمثل نقطة البدء والانطلاق من جهة، واتخاذ سلسلة من القرارات المصيرية من جهة ثانية. وهذه القرارات التي لا بد من اتخاذها في هذه المرحلة هي:

- اختيار واحدة من مجموعة كبيرة من الأفكار بعد الدراسة والتدقيق سيتم تبنيها والعمل على تنفيذها.
- إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية والإنتاجية والتسويقة والمالية من خلال تبني الفكرة المدروسة.

- اتخاذ القرار النهائي المدروس في ضوء النتائج السابقة للبدء بتنفيذ المشروع القائم على الفكرة المختارة.

وفيما يلي نقدم عرضاً سريعاً لمفهوم هذه القرارات:

أ- **توليد الأفكار واختيار أفضلها:** قد تتوفر لدى رائد الأعمال الناجح العديد من الأفكار القابلة للتنفيذ سواء أكانت من بنات أفكاره أم من خلال اعتماده على بعض المراكز البحثية والاستشارية أم من خلال تواصله مع بعض الفعاليات الاقتصادية والفنية أو العلمية، أم من خلال اطلاعه على الأوضاع السائدة في الأسواق الداخلية والخارجية والتعرف على احتياجاتها الحالية والمستقبلية. كل هذا يساعد على توليد العديد من الأفكار والتوجهات، لكن الأهم والأكثر صعوبة وخطورة هو عملية اختيار إحدى هذه الأفكار وتبنيها بعد دراستها بصورة أولية للوقوف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة في حال تنفيذها.

وفي العادة فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتميز بأنها تعد مصدراً رئيساً ومنبعاً هاماً للأفكار الجديدة والإبداعات والابتكارات، نظراً لأن من ينفذون المشروعات الصغيرة يحملون أفكاراً إبداعية يرغبون في نقلها إلى حيز التطبيق بعد أن قضوا فترة طويلة في دراستها واختبارها، وتأكدوا من توفر الإمكانية الفعلية لترجمتها عملياً. وقد تكون هناك مصادر أخرى تساعد رائد الأعمال الناجح على توليد أفكار إضافية وجديدة تمكنه من اختيار وتنفيذ الأفضل منها. وهذه المصادر هي:

- ظهور بعض الإنجازات العلمية والتقانية الجديدة التي تساعد على إنتاج سلع جديدة.
- التعرف على حقيقة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من السلع والخدمات في الأسواق المدروسة.
- سياسات المنتجين والمنافسين في الأسواق المحلية والخارجية.

- البدء بتقديم منتجات لتلبية حاجات غير مشبعة.
- رغبة بعض المنتجين في تقديم منتجات متميزة لشريحة محدودة من المستهلكين.
- الأفكار التي تطرحها مراكز الدراسات والبحوث والمؤسسات العلمية.
- البدائل التي تقدمها الهيئات الحكومية وغير الرسمية لمواجهة بعض الاحتمالات.
- تقليد بعض المنتجات أو الأفكار المستوردة.
- الاستماع إلى أراء الأصحاب والمعارف والمختصين.

ب- إعداد دراسة الجدوى الشاملة للفكرة المدروسة: وهذا يعني ضرورة التأكد من أن المشروع المقترح على قاعدة الفكرة المعتمدة سيحقق الأغراض والأهداف التي سينشأ من أجلها أو لا؟ وبالتالي فإن دراسات الجدوى على غاية من الأهمية لأن المستثمر سيقرر في ضوئها مدى الحاجة إلى توظيفات مالية جديدة، وما الآلات والخطوط الإنتاجية التي سيعتمدها؟ وما طبيعة العمالة المطلوبة ومصادرها؟ وما مقدار العوائد المالية التي سيحققها في حال قرر تنفيذ المشروع؟ وإعداد الدراسة الخاصة بالجدوى تعد من الوثائق الهامة التي تعتمد عليها السلطات الرسمية والمصرفية في تقرير الموافقة على منح الترخيص المطلوب وتقديم القروض والتسهيلات المالية المناسبة.

والجدوى الاقتصادية والفنية والإنتاجية والتسويقية تبدأ في العادة من خلال تحديد المصادر الرئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، والتي يجب أن تستند في كثير من الحالات إلى دراسات وبحوث ميدانية واستقصائية معمقة تقوم بها مراكز الدراسة وبيوت الخبرة والأوساط المهنية والأكاديمية. (سنأتي على دراسة الجدوى الخاصة بهذا النوع من المشروعات بشكل مفصل في فصول لاحقة من هذا الكتاب).

جـ- اتخاذ القرار النهائي في ضوء دراسة الأفكار المطروحة والجدوى المقدمة:

إن دراسة الأفكار المطروحة وغربلتها واختيار أفضلها من جهة، ونتائج دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية والتسويقية وغيرها من جهة ثانية، هي التي تساعد المالك أو الممول أو رجل الأعمال الناجح على اتخاذ القرار النهائي بالمباشرة بتنفيذ المشروع الذي يساهم في تحقيق رسالته وأهدافه القريبة منها والبعيدة. وتأتي بعد ذلك المرحلة النهائية بالتقدم إلى الجهات الرسمية صاحبة الحق بدراسة المشروع، والتأكد من مشروعيته القانونية وصلاحيته الاقتصادية وجدواه البيئية وسلامة جميع وثائقه المتممة، لكي تقرر في ضوء ذلك كله إمكانية منح الترخيص المطلوب للمستثمر للإقلاع بمشروعه.

٢- اكتشاف الفرصة المناسبة:

في الحياة العملية يوجد مجموعة من الطرق لدخول أحد مجالات الأعمال منها: ابدأ من الصفر وأنشئ مشروعك الشخصي، اشترِ مشروعاً قائماً ناجحاً أو متعثراً، احصل على امتياز من إحدى الجهات المعتمدة والموثوقة. في العادة الأكثرية الساحقة تختار الانطلاق من الصفر رغم صعوبة هذا الأسلوب وازدياد درجة المخاطرة فيه، ومع ذلك فإن الأشخاص الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة يكونون أقرب إلى النجاح من سواهم من خلال الاستفادة من شبكة علاقاتهم الفنية والإدارية والتسويقية، ومع ذلك توجد مجموعة من الأفراد الذين لا توجد لديهم خبرة عالية، لكن لديهم بعض الأفكار الخلاقة والمبدعة التي مكنتهم من إنشاء مشاريع كانت على درجة عالية من النجاح.

أما الاختيار الثاني فهو اللجوء إلى شراء أحد المشروعات القائمة التي تقدم مباشرة الإنتاج والخدمات المختلفة، وبذلك يوفر المشتري زمناً وجهداً كبيرين، ويتجنب الفترة المزعجة لبناء سمعة المنتج والبحث عن العملاء والمستهلكين، وإيجاد الممولين، وتدريب الموظفين وغير ذلك، ليتمكن بعد ذلك من التركيز على المسائل المرتبطة بالتحسين والتطوير وتعديل التصاميم الخاصة بالسلع لتصبح متناسبة مع أذواق المستهلكين.

المزايا الناجمة من شراء مشروع قائم:

- الاستفادة من سمعة المشروع في تحسين فرص النجاح مستقبلاً.
- القدرة على تقييم المشروع وتحديد جدواه.
- توفر موقع ثبت نجاح العمل فيه بعد الاختبار.
- احتمال شراء المشروع بسعر مغرٍ.
- توفير الوقت اللازم والجهد الكبير المطلوب لإنشاء مشروع من نقطة البداية.

إن تقدير قيمة المشروع المراد شراؤه يتم من خلال التفاوض بين البائع والمشتري للوصول إلى السعر المناسب. ويوجد أسلوبان لتحقيق وتقدير عملية الشراء وهما: الأول- تحديد القيمة الإجمالية لأصول المشروع، الثاني- إيرادات المشروع ومدى تطورها من خلال اللجوء إلى التقارير المالية السابقة. فمثلاً يرغب المشتري في تحقيق عائد استثماري سنوي بمعدل ٢٠%، وتبين بأن المشروع يحقق ربحاً مقداره /٥٠٠,٠٠٠/ ل.س سنوياً، فإن هذا يعني بأن قيمة المشروع تصبح

$$\frac{١٠٠ \times ٥٠٠٠٠٠}{١٠٠}$$ = ٢,٥ م.ل.س، وهناك مجموعة من الأمور يراعيها المشتري

وهي: تحليل حجم المبيعات وتطوراته، الأرباح السنوية ومعدلات تزايدها، أسباب عرض المشروع للبيع، حالة الأصول الثابتة، سمعة الشركة وعلاقتها مع البيئة المحيطة، المركز التنافسي للشركة، وضع العمالة القائمة.

العيوب في حال شراء مشروع قائم:

- يرث المشتري سمعة الشركة وربما تكون سيئة.
- إنتاج تشكيلة سلعية غير مناسبة لحاجات السوق.

- صعوبة تغيير الصورة الذهنية السائدة في المجتمع عن الشركة.
- صعوبة تغيير إجراءات العمل المستقرة.
- صعوبة التكييف مع الأطر الإدارية والفنية القائمة.
- الحاجة إلى رأسمال كبير في حال الحاجة لتعديل تصاميم البناء وخطوط الإنتاج.

في العادة عملية تقييم وشراء المشروع القائم تتطلب المرور بعدة مراحل هي:

الأولى- تقييم المشروع وتقدير العرض الخاص به ويتضمن دراسة أسباب البيع، وتقدير القوة الإيرادية للمشروع، تقدير قيمة المشروع المتوقعة وتقييم المشروع بشكل نهائي.

الثانية- التفاوض بين طرفي البيع والشراء، وتتضمن إعداد السعر الخاص بالمشروع وطرق السداد بناء على تقديرات الخبراء.

الثالثة- التعاقد الذي يجب أن يحدد شروطه أحد المحامين والخبراء المختصون بحيث يتضمن العقد جميع الجوانب التي تضمن حقوق المشتري واستبعاد الثغرات القانونية التي قد تضر بمصلحة المشتري.

والاختيار الثالث لتأسيس المشروع الصغير والمتوسط هو الحصول على امتياز لإنتاج سلعة أو أكثر واستخدام الاسم التجاري لمانح الامتياز وطريقة وأسلوب الإنتاج لديه، وهناك ثلاثة أنواع للامتيازات هي:

الأول- امتياز المنتج بحيث يقوم الحاصل على الامتياز بدفع مقابل مادي لمانح الامتياز، لقاء السماح للطرف الأول ببيع المنتجات التي تحمل العلامة التجارية للشركة الأم (موزعي السيارات ومحطات خدمة السيارات).

الثاني- امتياز التصنيع: أي السماح للشركة الحاصلة على امتياز بإنتاج وتوزيع منتجات الشركة المانحة للامتياز واستخدام موادها الخام.

الثالث- امتياز (ترخيص) بممارسة بعض الأنشطة، بحيث يتمكن الحاصل على الترخيص من تأسيس نشاط يحمل اسم صاحب الامتياز، والمظهر الخارجي نفسه للشركة الأم (سلاسل مطاعم الوجبات السريعة، سلاسل الفنادق العالمية...).

مزايا شراء الامتيازات:

- تزايد نفوذ الشركات الأم المانحة للامتيازات.
- حصول مانح الامتياز على عوائد ثابتة دون استثمارات.
- الحاصل على الامتياز يستفيد من الاسم التجاري وسمعة الشركة الأم.
- درجة المخاطرة محدودة بالنسبة للحاصلين على الامتياز.
- لا يحتاج مانح الامتياز إلى رؤوس أموال إضافية لمزيد من الانتشار.
- سهولة حصول من يستخدم حق الامتياز على التمويل المطلوب.
- تقدم الشركات الأم المانحة للامتياز خدمات وتسهيلات كثيرة للمستفيد من الامتياز.

عيوب الامتيازات:

- الحصول على امتياز قد يكلف من ١٠-٣٠٪، أكثر مما لو تم إنشاء مشروع جديد مستقل.
- يدفع الحاصل على الامتياز بحدود ٢٠٪ من حجم المبيعات لمانح الامتياز.
- تدخل الشركات المانحة للامتياز في شؤون الحاصلين على الترخيص من النواحي الفنية والإدارية والبشرية والتسويقية، وتفرض عليهم أحياناً شراء المواد الأولية من الشركة الأم.

٣- تحديد شكل الملكية:

بعد أن تم اكتشاف وتحديد الفرصة الاستثمارية المناسبة، فإن البادئ في المشروع من رجال الأعمال يتوجب عليه تقرير شكل الملكية الخاصة بالمشروع. كأن يختار

شكل الملكية الفردية أو شركة التضامن، أو التوصية البسيطة أو الشراكة ذات المسؤولية المحدودة. وعملية الاختيار لشكل الملكية تتوقف على عدة عوامل منها: ملاءة الشخص وقدرته على الإقلاع بمشروع فردي، طبيعة الاجراءات القانونية الخاصة بإحداث المشروع وفق أحد أشكال الملكية، مزايا ومساوئ كل شكل من أشكال الملكية، طبيعة ومعدلات الضرائب المفروضة على إيرادات المشاريع، إمكانية تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات المالية ودرجة تعقيدها، وفقاً لشكل الملكية وغير ذلك.

وشكل الملكية الفردية يبدأ في العادة بافتتاح حساب جار باسم المشروع في أحد المصارف، يلي ذلك الحصول على ترخيص لمزاولة النشاط.

في حال اختيارك لنموذج شركة التضامن، فإن المؤسسين يحتاجون إلى إبرام عقد الشركة الذي يوضح حقوق وواجبات كل شريك وأسلوب التصفية في حالة وفاة أحد الشركاء وغير ذلك.

أما إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة فيجب تحديد شكل المشاركة مع تجهيز وترتيب أوراق الشراكة، وتعيين مجلس الإدارة واختيار طواقم الموظفين، وتحديد آلية حل النزاعات والمخالصات وفقاً لشروط متفق عليها بشكل مسبق في عقد إحداث الشركة.

كما أنه من المفضل عند اختيار الشكل القانوني لملكية المشروع اللجوء إلى أحد المحامين المختصين أو المكاتب الاستشارية القانونية والتجارية، للاستفادة من الخبرات المتوفرة لديها في سبيل المزيد من التعمق في الاطلاع على الجوانب الإيجابية والسلبية لجميع الأشكال القانونية المطروحة للاختيار أمام الراغبين في إنشاء مشروعات صغيرة أو متوسطة.

٤- إعداد خطة العمل للمشروع:

إن المفتاح الرئيس للنجاح يكمن في عملية توفير المقومات الأساسية لإعداد الخطط العلمية على قاعدة البيانات والمعلومات الموثقة واستناداً إلى الدراسات والبحوث الشاملة والمعمقة، علاوة عن توفر الأطر البشرية المؤهلة والقادرة على إعداد الخطط واتخاذ القرارات اللازمة بشأن تنفيذها بعد توفير الأموال الكافية والمواد الأولية، والتجهيزات الفنية والتقانية والعناصر البشرية والوسائل والأساليب الرقابية الكفيلة بمراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة.

وبالتالي فإن إعداد خطة العمل المستقبلية بشكل مدروس يضمن نجاح التنفيذ، وخاصة بالنسبة للبرامج قصيرة الأجل المتصلة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي قد لا تتوفر لديها جميع الإمكانات اللازمة لإعداد الخطط طويلة الأمد. ولكن من السائد في العديد من الدول العربية بأن المشروعات الصغيرة لا تعتمد على عملية التخطيط العلمي في تسيير شؤونها الإنتاجية والفنية والإدارية والمالية والتسويقية وغيرها، وربما يعود هذا الوضع إلى جملة من العوامل من أهمها:

- عدم توافر الأطر البشرية المؤهلة، والتي تتمتع بمهارات تخطيطية قادرة على إعداد خطة العمل على أساس علمي.
- طبيعة التغيرات والتطورات التي تحصل في الأسواق المستهدفة، والتي تتطلب إدخال تعديلات جوهرية مستمرة على برامج الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها.
- سيادة الاعتقاد لدى الكثير من إدارات المشروعات الصغيرة بعدم جدوى التخطيط وأهمية وتأثيره، والتركيز على الجوانب المتصلة بالخبرة والدراية في الأسواق من خلال الممارسة العملية الطويلة.
- الاعتقاد بأن التخطيط سمة من سمات النظام الاشتراكي ولا يمكن تطبيقه في

الدول الليبرالية.

- الاعتقاد بأن دراسات الجدوى الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية تغني عن عملية إعداد الخطط والبرامج بالنسبة لمختلف نشاطات المشروع.

في الوقت الذي بات مؤكداً لدى إدارات المشروعات الاقتصادية، مهما كان حجمها كبيراً أو صغيراً أهمية التخطيط ودوره الفعال في ترشيد استخدام الطاقات المادية والبشرية المتوفرة. وتخدم الخطة مجموعة من الأهداف من أهمها:

أ- تحديد مجموعة الأهداف الخاصة بالمشروع على شكل مؤشرات ومقاييس كمية ونوعية تسعى إدارة الشركة لتحقيقها.

ب- تعد الخطة ومؤشراتها الكمية والنوعية السبيل الوحيد الذي يمكن من قياس مستويات الأداء، وبيان مدى نجاح أو فشل الإدارة في ممارسة نشاطاتها خلال فترة إعداد وتنفيذ الخطة.

جـ- تساعد الخطة المدروسة والمعتمدة على توفير الاحتياجات المالية، من خلال الدراسات التبريرية التي تقدم للشركاء والممولين والمصارف عند الحاجة إلى تمويل بعض النشاطات عن طريق التمويل الذاتي أو الخارجي.

د- تحدد الخطة الطريقة التي يجب اعتمادها لتشغيل وتوجيه جميع عمليات ونشاطات المشروع مع تحديد برامج زمنية دقيقة لتنفيذها.

هـ- تحدد الخطة الجهات المسؤولة عن تنفيذ كامل أجزاء الخطة في مختلف مواقع العمل والإنتاج، مع تحديد مسبق لتكلفة كل نشاط وحاجته الفعلية من المواد والعمالة البشرية.

في العادة يتم التركيز بشكل كبير على إعداد الخطة الأولى للمشروع، لأنها تحتوي على موضوعات وعناصر استراتيجية يصعب تغييرها، كما هو الحال بالنسبة لاختيار موقع المشروع أو طبيعة نشاطه ومنتجاته وخدماته.وهذا يحتم ضرورة الدراسة

الدقيقة والمتأنية في إعداد الخطط واتخاذ القرارات بالنسبة لهذا النوع من الموضوعات، لهذا لا بد من الاستفادة من تجارب الغير وعدم تكرار أخطائهم وتفادي عوامل فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة عند إعداد الخطط. بالإضافة إلى أهمية أن تكون الخطة واضحة ومرنة ومختصرة وشاملة ومتكاملة وموضوعة بالتنسيق والتعاون بين جميع فعاليات المشروع.

وبشكل عام فإن أهم الجوانب التي تغطيها الخطة وخاصة الأولى في المشروع هي التالية:

- تقديم وصف عام مختصر يبين المنتجات التي ستصنعها أو الخدمات التي ستقدمها والسوق المستهدفة لتصريف هذه المنتجات، ووصف للشركة ومبادئ العمل فيها والجوانب التي تميزها عن المنافسين، كذلك الأمر بالنسبة لتقدير الحاجة من الأموال، وعوائدها المتوقعة وأوجه استخدامها.
- تقديم خلفية كاملة عن أصول المشروع وهيكله التنظيمي والخصائص التي تميزه عن سواه من المشاريع التي تعمل في القطاع نفسه.
- الدراية التامة بالسوق وأوضاع المستهلكين الاقتصادية وأنماط سلوك الشراء السائدة وسياسات المنافسين والاحتياجات غير المشبعة.
- توضيح الاستراتيجية التسويقية التي سيتم اتباعها مع وضع التقديرات الأولية عن حجم المبيعات والحصة السوقية، وكيفية التعاطي مع العملاء والوكلاء، والخدمات التي ستقدم للمستهلكين وأساليب الترويج والإعلان وغير ذلك.
- المسائل المرتبطة بالتصميم والتطوير ومدى الحاجة إليها وتكاليف تنفيذها ومدى توافقها مع حاجات السوق.
- توضيح برامج وخطة العمليات المرتبطة بالتشغيل والتجهيزات والأيدي العاملة والإدارات العليا.

- تحديد الفرص المتاحة للشركة ومجالات العمل الجديدة والأسواق الهدفية التي لم تكن مدرجة في قائمة التعامل سابقاً، والتهديدات المحتملة التي قد تحول دون قدرة المشروع على تنفيذ خططه وبرامجه، بحيث يمكن وضع تصورات واضحة لمعالجة هذه التهديدات والمخاطر والتفكير بتحويلها إلى فرص جديدة لصالح تحقيق أهداف المشروع.
- إعداد تصورات تفصيلية عن الموازنات والتكاليف منذ بداية النشاط، وتقديرات الدخل والنفقات والموازنات الفعلية لحصيلة النشاط عن السنوات السابقة، في سبيل تحديد الاتجاهات المستقبلية للتدفقات النقدية.

وفيما يلي نقدم عرضاً موجزاً لأهم محتويات الخطة الأولية للمشروع الصغير أو المتوسط:

١- تحديد رسالة المشروع وأهدافه:

إن رسالة المشروع تعني قبل كل شيء الغرض الأساسي الذي أحدث من أجله المشروع، فقد تضع بعض المشروعات في سلم أولوياتها: المساهمة في حل مشكلة البطالة، الحفاظ على البيئة، تعزيز التقدم العلمي والتقاني عن طريق تفعيل دوائر البحث والتطوير، تصنيع المواد الأولية ذات المنشأ الوطني، استقطاب رؤوس أموال أجنبية، زيادة كمية وقيمة السلع المصدرة لتحسين وضع الميزان التجاري وغير ذلك. كل هذه المسائل مجتمعة أو منفردة يمكن أن تمثل رسالة فعلية تضعها إدارة المشروع نصب أعينها تحاول أن تعكسها من خلال التعبير عنها في تسمية الشركة، أو من خلال التعبير عنها بواسطة شعار معين تتخذه الشركة رمزاً لها للدلالة على رسالتها الإنسانية، مثلاً كما هو الحال بالنسبة للشعارات التي تعبر عن مضمون الرسالة التربوية والتعليمية لبعض المدارس أو الجامعات.

كما ويمكن التعبير عن رسالة المشروع، من خلال إعداد ما يسمى ببطاقة على

شكل هوية للمشروع تتضمن مجموعة من المعطيات عن كل من:

أ- العملاء الذين ستسعى الشركة لتأمين احتياجاتهم والعمل على إشباعها بعد التعرف عليها من خلال الدراسات والبحوث التسويقية، ومنها سلوك المستهلك الشرائي. وهناك أنواع متعددة للعملاء لكل مجموعة منها خصائصها وحاجاتها ورغباتها ودوافعها الخاصة بها، حيث يشار في الأدبيات التسويقية، إلى مجموعتين من العملاء: الأولى- المستهلك النهائي الذي يشتري السلعة بقصد الاستهلاك الشخصي له أو لأحد أفراد أسرته. وقد يكون المستهلك محلياً أو خارجياً لا بد من التعرف على احتياجاته وخصائصه من أجل العمل على إشباعها، الثانية- المستهلك غير النهائي الذي يشتري السلعة لغير غايات الاستهلاك الشخصي لاستخدامها في أعمال صناعية أو زراعية أو تجارية أو خدمية.

ب- تشكيلة السلع أو الخدمات التي يقدمها المشروع التي يمكن أن يكون لها طبيعة مادية كالسلع الاستهلاكية، مثل السلع الميسرة وسلع التسوق والسلع الخاصة، والسلع الإنتاجية مثل المواد الأولية والآلات والتجهيزات ومستلزمات الإنتاج، كما يمكن أن تكون السلع على شكل خدمات مثل أعمال الإصلاح والصيانة، الفنادق والمطاعم، السياحة والسفر، خدمات النقل والعلاج، خدمات الاتصال السلكي واللاسلكي والإلكتروني (بريد إلكتروني، انترنيت، انترانيت).

جـ- الأسواق المستهدفة التي يوجد فيها عملاء المشروع الذي يجب على إدارته التعرف عليها، وتقسيمها من أجل العمل على إشباع حاجات بعض أجزائها من خلال تقديم التشكيلة السلعية المناسبة لها، مع الأخذ بالحسبان الحاجات الفعلية والمستقبلية للمستهلكين الحاليين والمرتقبين. وتقسيم السوق يعني تحديد مجموعات العملاء المتجانسة في خاصية معينة من أجل تحديد الاختلافات بين مجموعات العملاء من أجل مراعاتها من قبل متخذي القرارات التسويقية،

وتجزئة السوق عادة تتم وفق بعض العوامل الديموغرافية مثل السن والجنس والمهنة، أو حسب الطبقات الاجتماعية. من خلال تحديد الأسواق والقطاعات التي يتعامل معها المشروع، لا بد من العمل على تحديد حجم الطلب المتوقع في ضوء بعض البيانات السابقة ودراستها وتحليلها بواسطة الأساليب الكمية، وفي حال عدم توفر البيانات يلجأ التسويقيون إلى الأساليب الوصفية بناء على الخبرة والتقدير الشخصي، واستقصاء العملاء ودراسة السوق وتقديرات رجال البيع. وكما هو معروف فإن الأساليب الكمية تتضمن دراسة متوسط استهلاك الفرد ومرونة الطلب وتحليل السلاسل الزمنية والمتوسطات المتحركة.

د- طبيعة التقانات المستخدمة في العمليات الإنتاجية:

إن التقانة الإنتاجية هي محصلة المعارف والوسائل والأدوات والطرائق التي تستخدم في تحويل المدخلات إلى مخرجات، على شكل سلع وخدمات صالحة للاستهلاك المباشر أو الإنتاجي، وهذا يعني بأنه لتقانة الإنتاج بعدان حقيقيان: الأول يتصل بالمعرفة التقنية وأسرار الصناعة، والثاني يتصل بالجانب المادي لتقانات الإنتاج الآلات وخطوط الإنتاج، الأدوات، قطع الغيار... ويتكامل البعدان فيما بينهما وأي تطور في أحدهما سينعكس على الآخر بكل تأكيد. وتوجد في الواقع تقانات بدائية وأخرى ميكانيكية ونصف آلية وبعضها آلي بالكامل وعملية اختيار التقانة من قبل إدارة المشروع لاستخدامها في العمليات الإنتاجية يتوقف على مجموعة عوامل منها:

- توفر الإمكانات المالية والقدرة على شراء آلات أتوماتيكية أو سواها.
- مدى قدرة العمالة المتوافرة في المشروع ومهاراتها في استخدام الآلات.
- تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من خلال استخدام كل بديل من البدائل التقانية المتاحة.

- طبيعة التقانات المستخدمة من قبل المنافسين.
- طبيعة الصناعة ومدى حاجتها لآلات متطورة أو أقل تطوراً.
- درجة تأثير نوع التقانة المستخدمة على مستوى جودة منتجات المشروع.
- حجم الطلب الحالي والمتوقع وحصة المشروع من السوق المستهدف.

٢- اختيار نظام الإنتاج في المشروع:

إن اختيار نظام الإنتاج يعد من القرارات المحورية التي يتوقف عليها إلى حد كبير مدى نجاح المشروع في ممارسة نشاطاته المختلفة، عبر تحديد طبيعة التجهيزات المطلوبة والطاقة الإنتاجية والاحتياجات التمويلية، وطبيعة المهارات البشرية الفنية والإدارية المتوجب تعيينها لتنفيذ سياسات وبرامج المشروع.

ونظام الإنتاج يتم اختياره في ضوء طبيعة العمليات الإنتاجية والسلع التي سيتم إنتاجها والخدمات التي سيتم تقديمها، إضافة إلى الطلب الحالي والمستقبلي للعملاء والمستهلكين على سلع، وخدمات المشروع وحجم الأسواق واتساعها الأفقي والشاقولي.

وعادة يتم اختيار أحد النظامين التاليين للإنتاج وهما:

الأول- نظام الإنتاج المستمر:

من أهم سمات هذا النظام الاستمرار في العمليات الإنتاجية بطريقة تتابعية في إطار الخط الإنتاجي الذي ينتج سلعاً نمطية بكميات كبيرة نسبياً تتوافق وحجم الطلب، وذلك حسب الأنواع والأصناف المدروسة.

وتتكامل عادة العمليات الإنتاجية بالتتابع والتسلسل بين بعضها البعض، بحيث لا يستطيع العامل الذي يعمل في مكان واحد تصنيع سلعة كاملة، لأنه متخصص في تنفيذ عملية محددة تتكامل مع العمليات اللاحقة، وترتبط بما يسبقها وما يليها من عمليات. يتطلب هذا النظام استخدام تقانات متطورة وعمالة ماهرة ومتخصصة.

ومثال ذلك خطوط تصنيع الملابس مروراً بمراحلها المختلفة.

الثاني- نظام الإنتاج المتقطع:

في ظل هذا النظام يتعذر تنميط العمليات الإنتاجية نظراً لصعوبة تنميط السلع المصنعة لأنه يتم إنتاج كميات محددة من أنواع معينة من السلع. وهذا يتطلب الاعتماد على أيدي عاملة ماهرة وخبيرة قادرة على استخدام تجهيزات معينة لتنفيذ العمليات الإنتاجية. ويناسب هذا النظام المشروعات الصغيرة والفردية التي يتغير الطلب عليها باستمرار، كما هو الحال بالنسبة للسلع التي يتم إنتاجها بناء على طلب مسبق بمواصفات محددة.

إن عملية اختيار أي من النظامين السابقين المستمر أو المتقطع تتطلب تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع، والتي هي عبارة عن الحد الأقصى لكمية الإنتاج التي يستطيع المشروع تنفيذها. وطاقة المشروع الإنتاجية تتحدد في ضوء مجموعة من الأمور من أهمها:

- القدرات المالية لدى إدارة المشروع.
- حجم الطلب الحالي والمتوقع وحصة المشروع في التغطية السوقية.
- أوضاع الشركات المنافسة وسياساتها في السوق المستهدفة.
- الحجم الاقتصادي الأمثل للمشروع.
- احتمالات التوسع المستقبلية.
- التطورات التي تحصل في تقانات الإنتاج.

٣- تحديد الوظائف وفرق العمل من خلال الهيكل التنظيمي:

إن إقامة المشروعات الاقتصادية مهما كان حجمها تتطلب تحديد كمية (حجم) العمالة المطلوب توفيرها لمختلف المستويات الإدارية والفنية، مع بيان لطبيعة المهارات التي تمتلكها والتخصصات العلمية والمؤهلات التي حصلت عليها. بالإضافة

إلى ضرورة تحديد الوظائف والمهام الواجب القيام بها. وهذا يعني بجميع الأحوال ممارسة وظيفة التنظيم التي تقتضي تنفيذ مجموعة من الخطوات الرئيسة وهي:

أ- تحديد وتوصيف المهام الإدارية والفنية في الهيكل التنظيمي:

بما أن للمشروعات أهدافاً محددة تسعى لتحقيقها، فإنه لا بد من تجزئة هذه الأهداف وتوزيعها على مجموعة من الفعاليات الإدارية والخدمية والفنية التي يطلق عليها وحدات تنظيمية جزئية، مسؤولة عن تنفيذ مجموعة من الأهداف الخاصة بها المرتبطة بالأهداف العامة للمشروع. إذن هذا يعني تشكيل مجموعة من الوظائف مع تحديد مهامها ومسؤولياتها وطبيعة مؤهلات وكفاءات شاغليها ومواصفاتهم، ودرجة أهميتها النسبية في التنظيم، وفي العادة يتم وضع خطة خاصة بالموارد البشرية حسب الوظائف المتاحة مع تحديد لواجباتها وحقوقها وصلاحياتها، وتصنيفها من النواحي الفنية الإدارية والمالية والاشتراطات المطلوب توافرها فيمن سيشغلها، ومن ثم القيام بعملية الاختيار والتعيين في ضوء هذه الشروط، لكن إدارات المشاريع الصغيرة في العادة لا تولي الأهمية المطلوبة لمسألة تحديد وتوصيف المهام الإدارية والفنية، وقد يكلف الشخص الواحد بممارسة أكثر من وظيفة حسب الحاجة وطبيعة الموقف، مما يفقد صاحب المشروع ميزة الاستفادة من الخبرات والكفاءات المتخصصة.

من أجل تشكيل وظائف المشروع لا بد من القيام بعدة خطوات متعاقبة هي: تحليل مكونات الوظيفة ـــ توصيف الوظيفة ـــ ترتيب الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

أما بالنسبة لعملية تحليل الوظيفة فيقصد بذلك تحديد جميع العناصر المرتبطة بالواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة والحصول على البيانات الضرورية عنها، والتي تسهل عملية وضع التوصيف المناسب لها.

أما التوصيف الوظيفي فيعني مجموعة البيانات والمعلومات الخاصة بالوظيفة، من حيث واجباتها ومسؤولياتها وحقوق شاغليها، ومستوى التأهيل الفني ـــ العلمي

الإداري المطلوب توفره فيمن سيعين في هذه الوظيفة. وبشكل عام فـإن التوصـيف الوظيفي يتضمن المعلومات التالية:

- اسم الوظيفة (إدارة موارد بشرية، إدارة تسويق، إدارة فنية...).
- ترتيب الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي (إدارة، مديريـة، دائـرة، قسـم، ورشة...).
- الاختصاص الوظيفي (هندسة مدنية، إدارة أعمال، نظم معلومات ......).
- الواجبات والمسؤوليات، وتحتوي على مجموعة المهام التفصيلية التي يقـوم بهـا الموظفون.
- الشروط الواجب توافرها في شاغلي الوظيفة وهي:
  - مستوى التأهيل العلمي والمهني.
  - فترة الخبرة التي يتمتع بها العامل.
  - التدريب الذي تلقاه العامل.
  - المهارات الفنية والإدارية والإنسانية المتوافرة.

ب- تقسيم أعمال وأنشطة المشروع:

لا بد من تحديد فريق العمل الذي سيتولى القيام بمجموعة الأعمال والوظـائف المتاحة في الهيكل التنظيمي، ويتم توزيع العاملين على مختلف هذه الوظائف وفق الأهلية والاختصاص في ضوء الوحدات والمستويات الإدارية والفنية والخدمية في المشـروع، ويكون التقسيم الوظيفي عادة على أساس:

- التقسيم حسب المنتجات (التقسيم السلعي).
- التقسيم حسب المناطق الجغرافية.
- التقسيم حسب العملاء.
- التقسيم المختلط ـــ المركب.

جـ- تحديد نطاق الإشراف:

إن نطاق الإشراف يعني تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير المسؤول ويكون الإشراف عادة في نطاق التخصص، حيث يدخل في نطاق إشراف مدير التسويق العاملين في النشاط التسويقي الداخلي والخارجي، ويدخل في نطاق إشراف المدير المالي كافة العاملين في النشاط المالي والمحاسبي، والتدقيق والمراجعة وإعداد الحسابات والقوائم وغير ذلك.

د- تفويض السلطة:

إن مسألة تفويض السلطة في المشروعات الصغيرة تكون معدومة أو محدودة، لأن مدير المشروع يرغب في أن يحصر تحت إدارته جميع النشاطات دون أن يقوم بتفويض بعض الصلاحيات إلى مرؤوسيه وفق الاختصاص، مما يفقد العمل المرونة المطلوبة نظراً لتركيز صنع القرار في شخص المدير أو المالك. أما في الوقت الحاضر فقد أصبح من الضرورة بمكان تفويض المرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرارات التي تقع في دائرة مسؤولياتهم، لأنهم الأقدر على تشخيص ومعالجة المشاكل التي تعترض سير العمل، مما يساهم في إنجاح العمل وتحسين مستوى الأداء فيه عبر خلق بيئة وشروط عمل مناسبة.

هـ- إعداد الهيكل التنظيمي:

بعد أن يتم إنشاء وتشكيل الوظائف والوحدات الإدارية والفنية والخدمية في المشروع، وتحديد تخصصاتها وواجباتها ومسؤولياتها وتقاطعاتها الوظيفية، لا بد من تجسيدها على شكل خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة وطرق الاتصال فيما بين مختلف الفعاليات في المشروع، بحيث يصبح من السهولة بمكان لمدير المشروع أو مالكه مراقبة أعمال كافة العاملين في مختلف المواقع والمستويات. وقد تأخذ الخريطة التنظيمية الشكل الأفقي أو الرأسي أو الدائري أو غير ذلك.

٤- تقدير الاحتياجات المالية وتحديد مصادرها:

تأتي مرحلة تقدير الاحتياجات المالية للمشروع مع تحديد مصادر توفيرها بعد إعداد مكونات خطة عمل المشروع الكاملة، بحيث يبدأ مدير المشروع أو مالكه بتحديد رأس المال المطلوب لكل من مرحلتي الإنشاء والتركيب ومرحلة التشغيل. وقد تكون مصادر التمويل ذاتية أو خارجية ولا تختلف كثيراً عن طبيعة المصادر الخاصة بالمشروعات الكبيرة. وبشكل عام فإن إدارة المشروع معنية بدراسة وتحقيق ما يلي بالنسبة للاحتياجات المالية:

أ- دراسة الحاجات المالية الخاصة بالتمويل الاستثماري، والتي تتضمن تكاليف دراسات التصاميم والإنشاء والتجهيزات وخطوط الإنتاج ووسائل النقل وغيرها لغاية الإقلاع الأولي بالعمليات الإنتاجية.

ب- دراسة الحاجات المالية الخاصة بالتمويل التشغيلي، بهدف تأمين مستلزمات الإنتاج الأخرى من مواد أولية أو نصف مصنعة وتكاليف العمالة وأجورها خلال دورة إنتاجية كاملة، بالإضافة إلى تكاليف الوقود والطاقة والأعمال الخدمية المتعددة لغاية الحصول على تدفقات نقدية داخلة من خلال ممارسة النشاط الإنتاجي والتسويقي.

أما مصادر التمويل بالنسبة للمشروعات الصغيرة فتكون على الغالب ذاتية من المدخرات الخاصة بالمالك من جهة، وبالأرباح المحتجزة المخصصة لأغراض التوسع والتطوير. أما المصدر الخارجي للتمويل فيكون على أحد الأشكال التالية: الائتمان التجاري وتسهيلات الموردين، القروض من بعض الجهات الخاصة بتمويل المشروعات الصغيرة، القروض والتسهيلات المصرفية .

٥- مرحلة التجهيز النهائي للمشروع:

بعد الانتهاء من إعداد الخطة الأولية للمشروع فإن المالك بالتعاون مع فريق

العمل الذي يساعده يشرع باتخاذ سلسلة من الإجراءات والتدابير الهادفة التجهيز النهائي بقصد الإقلاع في العملية الإنتاجية للمشروع، وهذه الإجراءات التجهيزية تتمحور حول الآتي:

١- اختيار الموقع المناسب لإنشاء المشروع:

بعد أن يتم تحديد الشكل القانوني للمشروع لا بد من إجراء المفاضلات المطلوبة بين مجموعة البدائل والخيارات المتاحة بالنسبة لإقامة المشروع الصغير أو المتوسط نظراً للأهمية القصوى لعملية اختيار الموقع المناسب، حيث إن الاختيار الخاطئ للموقع تكون تكاليف معالجته باهظة وأحياناً غير ممكنة مما يقود إلى فشل المشروع. إذن أهمية اختيار موقع المشروع تنبع من جملة معطيات من أهمها:

* يعد قرار اختيار الموقع من القرارات الاستراتيجية التي يجب دراستها بعناية فائقة في ضوء المعطيات الخاصة بتوفر الأرض المناسبة، مع إمكانية التوسع المستقبلي فيها، القرب من أماكن وجود المستهلكين والمواد الأولية المستخدمة في عمليات الإنتاج، توفير مختلف أشكال الخدمات الخاصة بالاتصالات والكهرباء والمياه، وجود بنية تحتية مناسبة في الموقع المختار تسهل عملية ممارسة جميع النشاطات الإنتاجية والخدمية والتسويقية وغير ذلك.

* يعد قرار اختيار موقع المشروع من القرارات المحددة لمدى نجاح أو فشل المشروع.

* يحتاج المالك عند اتخاذ قرار بشأن تحديد موقع المشروع إلى دراسة مجموعة غير قليلة من البدائل المتاحة على مستوى اختيار المحافظة، المنطقة، المدينة والحي، وبعد ذلك اختيار الأرض المناسبة في موقع محدد. وبشكل عام فإن البدائل المتاحة لمواقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تدخل في سياق الموضوعات التالية:

أ- بالنسبة للمناطق الصناعية المخططة فإن بدائل الاختيار تكون بين المدن المنشأة

حديثاً أو في وسط المناطق الصناعية القديمة. والمناطق الصناعية عادة تناسب المشروعات الصناعية بسبب توفر المرافق.

ب- بالنسبة لعملية اختيار الموقع في وسط المدينة فإن ذلك يؤثر على ارتفاع تكلفة شراء الأراضي والخدمات نظراً لمحدوديتها ووجودها في قلب المركز التجاري، بالإضافة إلى تعقد مشكلة المرور والحاجة إلى أزمان إضافية للانتقال من مواقع العمل إلى مواقع السكن، أو من أجل استلام المواد والتجهيزات ونقل البضائع والسلع الجاهزة إلى أماكن التخزين أو الاستهلاك. ويناسب هذا النمط من المواقع المشاريع التجارية والخدمية بشكل عام.

جـ- أما بالنسبة للمراكز التجارية المتمركزة في وسط المدينة فتكون عادة على شكل مبانٍ متعددة الطوابق تكون مناسبة للمشروعات التجارية، بالإضافة إلى مكاتب الاستشارات والدراسات الهندسية والاقتصادية، الإدارية والقانونية، العيادات الطبية. وقد يتم اختيار الموقع لهذا النوع من المشروعات في أطراف المدن نظراً لانخفاض تكاليف شراء الأراضي وسهولة الانتقال والتنقل. وتناسب عادة هذه المواقع المشروعات التجارية والخدمية أيضاً.

في العادة عندما تتم دراسة مختلف البدائل المتاحة لاختيار موقع المشروع، فإنه يتم اختيار ذلك الموقع الذي يعطي أعلى عائد استثماري على المديين المتوسط والطويل، آخذين بالحسبان الأعباء الضريبية التي يتحملها المشروع في كل موقع. مع الاهتمام بإمكانية الاستثمار في حال توافرها وشروطها ومقدار بدل الإيجار المطلوب منه سنوياً (شهرياً) أو خلال مدة العقد، مع مراعاة طبيعة المنتجات التي يتم التعامل بها (ميسرة، انتقائية، خاصة...) ونوعية الأنشطة الصناعية والتجارية المحاورة للمشروع، وتوفر شروط وظروف المواصلات المناسبة وغير ذلك.

والجدول التالي يبين بصورة توضيحية نظام النقاط في تحديد موقع المشروع:

البيان	الدرجة النهائية	الموقع الأول	الموقع الثاني	الموقع الثالث
القرب من المواد الأولية	١٥	١٥	٠	١٠
تكاليف النقل	١٠	١٠	٥	٦
العمالة	٥	٥	٢	٥
توفر وسائل المعيشة	٥	٥	٤	٥
مستوى الأجور	٥	٥	٣	٤
توفر البنية الأساسية	١٠	٧	٧	١٠
ثمن الأرض	٥	٤	٥	٢
تكاليف إعداد الموقع	٥	٥	٣	٥
المناخ	٥	٥	٥	٥
القرب من المستهلك	١٠	٧	٧	١٠
القرب من الطرق الرئيسة	١٠	٨	٧	١٠
الضرائب	١٠	٠	٠	٠
التلويث البيئي	٥	٥	٥	٥
المجموع	١٠٠	٨١	٥٣	٧٧
الترتيب		الأفضل	الأسوأ	المتوسط

د. محمد حمدي: دليلك لامتلاك مشروع ناجح.

٢- الحصول على الموافقات والتراخيص اللازمة لإقامة المشروع:

تختلف إجراءات الحصول على الموافقات والتراخيص لإقامة المشروعات الصغيرة من بلد لآخر ومن قطاع لآخر، حيث إن الدول المتقدمة تأخذ بالحسبان المواضيع المتصلة باحتياجات المستهلكين المحليين، والرغبة في التصدير للأسواق الخارجية، مدى تأثير المشروع على البيئة وصحة وسلامة المواطنين، أو قد تشجع على إنشاء بعض المشاريع دون سواها لأمور تتفق مع امتصاص العمالة الفائضة واستخدام المواد الأولية المحلية وغير ذلك. علاوة عن المسائل الأخرى المرتبطة بالروتين والتدابير الإدارية المعرقلة (أو الميسرة)، وذلك وفقاً لسياسة البلد الاقتصادية. مع كل ما تقدم لا بد من التقدم بالوثائق الرسمية المؤيدة لجدية المتقدم لإنشاء المشروع الاقتصادي مرفقة بالدراسات التبريرية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والفنية والبيئية.

أما الوثائق والمستندات المطلوب توفيرها للحصول على الموافقات والتراخيص الأولية لإنشاء المشروعات فهي:

* إشعار بالانتساب إلى إحدى غرف التجارة أو الصناعة أو الاثنين معاً، وذلك لضمان الاستفادة من خدماتهما، وحمايتهما لنشاطه الصناعي أو التجاري داخلياً وخارجياً.
* عقد مشاركة مسجل أصولاً في المحاكم المختصة، ومصدق من الكاتب بالعدل في حال وجود شركاء.
* الحصول على البطاقة الضريبية من إحدى دوائر وزارة المالية أو مديرياتها في المحافظات، لوضع المشروع في قائمة المشروعات المكلفة بسداد الضريبة وفق الأنظمة النافذة.
* وثيقة يتم الحصول عليها من وزارة البيئة أو إحدى دوائرها المختصة تشير إلى عدم إضرار المشروع بالبيئة.

* وثيقة تثبت بأن المالك مشترك في التأمينات الاجتماعية للتأمين عليه وعلى العاملين في المشروع وفق القوانين والأنظمة النافذة.

كما أن هناك مجموعة من القيود والالتزامات بعدد من القوانين مثل: قوانين التجارة والضرائب والسجل الصناعي والتجاري، قوانين الاستثمار والتأمين الاجتماعي، قوانين وأنظمة الاستيراد والتصدير، لوائح وزارات البيئة والصحة والزراعة. وبعد التقدم بهذه الوثائق إلى الجهات الرسمية المختصة يتم دراستها وفق القوانين والأنظمة النافذة، ويتم في ضوء ذلك منح الترخيص المطلوب للمتقدم، بحيث يصبح للمشروع وجوده الرسمي القانوني ويصبح خاضعاً لرقابة السلطات المختصة.

بعد المباشرة بممارسة النشاط الإنتاجي صناعياً أو تجارياً أو خدمياً، فإن مالك المشروع يطالب بتقديم ميزانيته السنوية للتعرف على مقدر الدخل المتوجب إخضاعه للضريبة في حال عدم الإعفاء الكلي أو الجزئي.

كما ويطالب المشروع بمسك الدفاتر التجارية المعتمدة مثل اليومية والأستاذ والمخازن وميزان المراجعة، وحسابات التكاليف ودفتر العملاء وبعض القوائم المالية الأخرى.

وفي سبيل تنشيط حركة إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لا بد من قيام الجهات الرسمية الوصائية بتبسيط الإجراءات واعتماد نظام النافذة الواحدة للحصول على الترخيص، وتقليل ما أمكن من عدد الوثائق والمستندات، وخاصة تلك غير الضرورية المطلوبة، تقليص نسبة الضرائب على مداخيل هذا النوع من المشروعات، تقديم التسهيلات والمساعدات المرتبطة باستيراد مستلزمات الإنتاج وتصدير السلع الجاهزة، تقديم جميع أشكال البيانات والمعلومات من خلال البحوث والدراسات التي تساعد على اختيار القطاع الإنتاجي المناسب، وتحديد الأسواق المستهدفة للاستيراد والتصدير. هذا بالإضافة إلى توفير خارطة استثمارية جغرافية مع دراسات تبريرية

للمشاريع التي ترى الحكومة أهمية خاصة لإنشائها من قبل القطاع الخاص.

٣- تحديد الجهات الرسمية والخاصة التي يمكن أن تقدم خدماتها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

من خلال المساعدة في إعداد الدراسات التبريرية وتحديد مصادر المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، التعرف على المصارف والمؤسسات التمويلية التي تقدم التسهيلات والقروض المصرفية للمشروع وغير ذلك. إن كل هذا يجب أن يقترن بوجود سيرة ذاتية مقنعة لدى المستثمر مع توفر الخبرة الكافية في مجال النشاط، مع إعداد دراسة وافية عن الجدوى الاقتصادية للمشروع، يستطيع من خلالها أن يثبت أهمية هذا النوع من النشاطات على التنمية الاقتصادية.

٤- شراء أو استئجار التجهيزات والتقانات ووسائط الإنتاج:

إن العديد من المشروعات الصغيرة أو المتوسطة ونظراً لأمور خاصة بها بعد أن تحدد متطلبات ومستلزمات النشاط الإنتاجي من تجهيزات وتقانات وخطوط ووسائط الإنتاج تقوم باختيار استراتيجية محددة في تأمين هذه الاحتياجات، إما عن طريق الشراء والاقتناء الذاتي من المصادر الداخلية أو الخارجية، أو أن تقوم بعملية التعاقد مع إحدى الجهات الداخلية أو الخارجية أيضاً لاستئجار احتياجاتها ومتطلباتها من التقانة والتجهيزات والوسائط الإنتاجية بموجب عقود رسمية يتم الاتفاق على شروطها تمهيداً لتوقيعها وتنفيذها فيما بين الطرفين.

ويتوقف اختيار أحد البديلين في ضوء الإمكانات المالية المتوافرة، ومعرفة مصادر توريد هذه الاحتياجات وتكاليف تأمينها ومدى توفر قطع الغيار في الوقت المناسب، ومدى جاهزية المورد على القيام بعمليات الصيانة وغير ذلك. إلا أن عقود الاستئجار الخاصة بالتقانة ووسائط الإنتاج أصبحت شائعة ودارجة في العديد من دول العالم نظراً لعدم توفر السيولة المالية الكافية لدى المستثمر لشراء الآلات والتجهيزات. ومن أهم

سمات عقد التأجير التمويلي كما يقدمها الدكتور محمد خليل الحمزاوي:

- إن اختيار الأصل محل التأجير يتم بمعرفة المستأجر، حيث يتولى مهمة الاتفاق مع المؤجر سواء كان موزعاً فقط أم موزعاً ومنتجاً حول السعر أم شروط التسليم وغير ذلك. وعادة ما يكون المستأجر مسؤولاً عن صيانة هذا الأصل وقطع الغيار.
- قد يقوم المشروع المستأجر بالاتفاق مع أحد البنوك على قيامه بشراء الأصل من المنتج وتأجيره للمشروع المستأجر فور شرائه. هنا ينص العقد على ضرورة سداد القيمة بالكامل للمشتري (أي البنك)، مع إضافة عائد يتراوح بين ٦-١٢-% من إجمالي الرصيد.
- يقدم المستأجر في كثير من الحالات بوليصة تأمين لضمان سدادة قيمة الأصل الإنتاجي للبنك، وعادة ما يعطى المستأجر في مثل هذه الحالة الحق في تجديد العقد بعد انتهاء المدة الأساسية أي مدة العقد. على أن يرتبط ذلك بانخفاض ذي قيمة في الأقساط (الإيجارات) الدورية، وبذلك نجد أن:

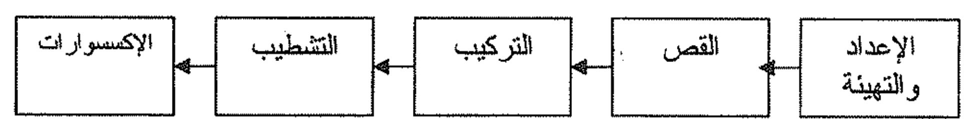
إجمالي قيمة الأقساط التي يدفعها المشروع مستأجر الأصل = قيمة الأصل التي دفعها البنك للمالك الأصلي (الموزع أو المنتج) + قيمة العائد أو الفوائد المتفق عليها بين البنك والمستأجر.

٥- تحديد طبيعة التنظيم الداخلي لوسائط الإنتاج:

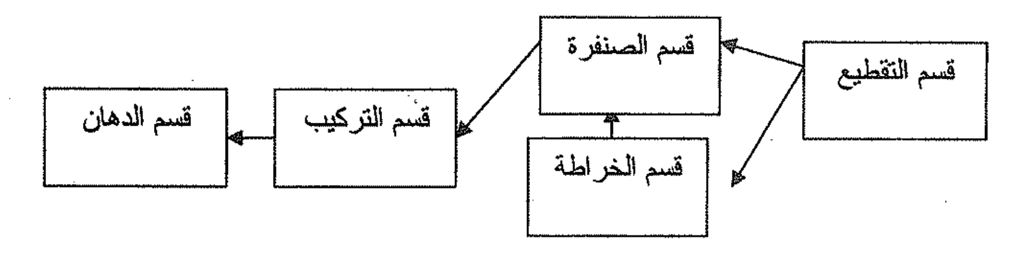
إن عملية تنظيم المواقع الداخلية للمشروع وتوزيع (تموضع) خطوط الإنتاج أو الآلات وفق انسيابية معينة مع الاستفادة القصوى من المساحات المتاحة، وتوفير أماكن مناسبة لوقوف العمال وضمان حمايتهم من الأخطار والأمراض المهنية واستبعاد معيقات الحرية وسهولة الحركة بالنسبة للمناولة، وانتقال السلع غير الجاهزة وتامة الصنع عبر خطوط مدروسة بشكل جيد، كل هذا يعد أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمشروع، وذلك لأن عملية التعديل في التوزيع وتموضع الآلات قد يكلف غالياً،

ويحتاج إلى وقت إضافي. وأشكال التنظيم الداخلي كما يراها الدكتور سمير علام هي التالية:

- التنظيم على أساس خطوط الإنتاج: أي تنظيم العمليات الإنتاجية في شكل متتابع مع الاعتماد على معدات المناولة للمساعدة على انسياب العمليات في اتجاه واحد كما في خط تصنيع الملابس الافتراضي التالي:

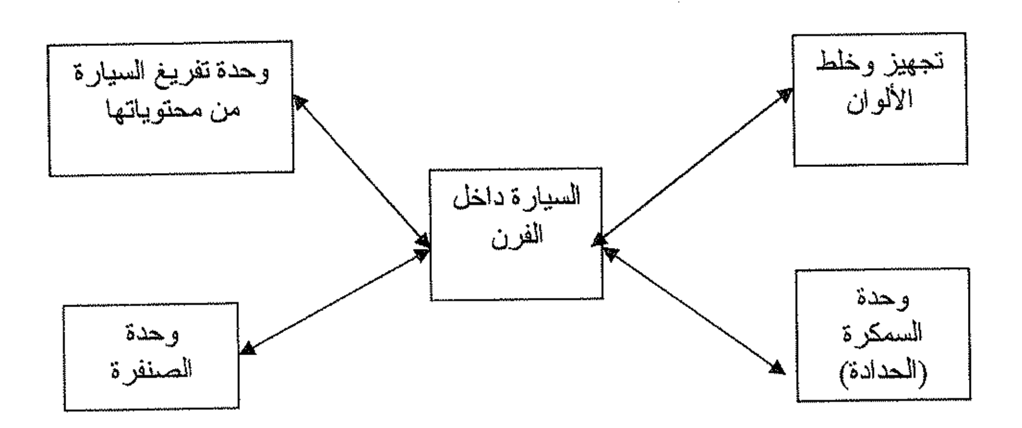


- التنظيم على أساس الأقسام الوظيفية: تصنف التسهيلات في مجموعات متشابهة تقوم كل مجموعة منها بأداء عمليات معينة، وتوضع في قسم خاص بها (قسم القص / قسم الكي ...)، ثم يتحدد موقع هذه الأقسام على أساس العلاقة التبادلية بينها بحيث تتجاور الأقسام التي تتبادل منافع أكثر من غيرها. كما في المثال الافتراضي التالي لتصنيع الموبيليا:



- التنظيم على أساس أماكن الإنتاج الثابتة: يتم تحديد موقع ثابت للعمليات الإنتاجية، وذلك في حالة ضخامة المنتج النهائي (سيارة / سفينة / عمارة)، على أن توضع التسهيلات الإنتاجية في ترتيب معين حول هذا الموقع الثابت، كما في المثال الافتراضي لورشة لدهان لسيارات في الفرن:

اطلاعي



وفي وقتنا الحاضر أصبح من السهولة بمكان الاستعانة بالبرامج الحاسوبية الجاهزة التي تقدم التنظيم المناسب للمشروع، من خلال تقديم المعلومات المتوفرة عن الوضع القائم.

الفصل الثالث

دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

■ مقدمة في دراسة الجدوى :

- التأكد من صحة جدوى الفكرة.
- التأكد من القدرة على التسويق.
- وضع التقديرات الأولية.
- التأكد من الجدوى الفنية.
- دراسة وتحليل البيئة الاقتصادية.
- استبعاد المشروعات غير المرغوب فيها.
- تقييم إمكانات وكفاءات صاحب المشروع.
- الدراسة الاجتماعية.
- الدراسة المالية.
- دراسة الأرباح المتوقعة.

أولاً- مقدمة في دراسات الجدوى:

تعد الدراسات التبريرية من الناحتين الفنية والاقتصادية من أهم الضمانات التي يطمئن من خلالها رجل الأعمال (المستثمر، مالك المشروع) إلى سلامة وصحة القرار المتخذ من قبله، بالنسبة لاستثمار أمواله في مجال محدد دون سواه. ودراسة الجدوى تهدف إلى تحقيق العديد من النتائج من أهمها على سبيل المثال لا الحصر:

١- التأكد من صحة الفكرة التي بني على أساسها قرار إنشاء المشروع، والتحقق من مدى جدية الفرصة المتاحة. وأهمية هذه الخطوة تنبع من كون رجل الأعمال يعتمد عليها في التأكيد على مجموعة من الحقائق مثل:

- إمكانية صياغة المستثمر لأهدافه القريبة والبعيدة بشكل واضح ودقيق.
- تمكين المستثمر من وجود الفرصة الاستثمارية المناسبة التي تساعده في تحقيق الأهداف المرسومة والحصول على العائد المادي المرتقب.
- التعرف بنسبة عالية من الدقة على الاحتياجات المالية المطلوبة لتنفيذ المشروع لغاية الإقلاع والمباشرة بالإنتاج.
- التحقق من وجود العناصر التي تساعد على تعظيم العوائد الاستثمارية للمشروع.
- تقليص درجة المخاطرة والمغامرة إلى أدنى حد ممكن التي قد تظهر أمام المستثمر، وذلك بفعل الدراسات الأولية عن الجدوى.

٢- التأكد من أن المنشأة (المشروع) المقترحة ستضمن تصريف منتجاتها في الأسواق الداخلية أو الخارجية، أو في كليهما معاً من خلال توفير المنتج بالخصائص الفنية والسعرية الملائمة لأوضاع المستهلكين. وعلى الجدوى التسويقية يتوقف نجاح أو فشل المشروع، إضافة إلى الدقة في الدراسات اللاحقة للجدوى. ومن أهم نتائج دراسات الجدوى التسويقية للمشروع التي قد تظهر نبين ما يلي:

- تشكيلة السلع والخدمات المطلوب إنتاجها مع تحديد خصائصها.
- الأسواق المستهدفة للمنتجات والخدمات (داخلية، خارجية) وحجمها ومعدلات نمو الاستهلاك فيها.
- حجم المبيعات التقديرية المتوقع تنفيذه في المرحلة الأولى.
- طبيعة المنافسة السائدة في الأسواق المستهدفة، وتحديدها فيما إذا كانت مباشرة أو غير مباشرة.
- كمية المنتجات المعروضة حالياً والمتوقع عرضها من السلع والخدمات التي ينتجها المشروع.
- مقدار الفجوة غير المغطاة من السلع والخدمات في السوق.
- خصائص السوق المستهدف وأجزاؤه المختلفة، وتقسيمه إلى شرائح حسب السن والجنس والمهن والموقع الجغرافي وغير ذلك.
- طبيعة السياسات الترويجية والتسعيرية والتوزيعية المزمع تنفيذها من قبل إدارة المشروع.

إن دراسة الجدوى التسويقية تمثل الاختبار الميداني لبيان مدى صلاحية فكرة المشروع التي يتوقف على نتائجها مدى تنفيذ المشروع، أو العدول عن الفكرة نهائياً والتوجه نحو مشروع آخر.

٣- وضع التقديرات الأولية عن الجدوى الاقتصادية للمشروع المقترح من خلال التعرف الدقيق على تكاليف التشغيل والتسويق والخدمات من جهة، والإيرادات المتوقع الحصول عليها من جهة ثانية. ويستطيع صاحب المشروع التأكد من جدواه الاقتصادية من خلال القيام بما يلي:

- تحليل العلاقة بين الحجوم المختلفة لبدائل المشروع وتكاليف وإيرادات كل من هذه الخيارات وفق الحجم.

- الوقوف على تحديد الحجم الأمثل للمشروع من خلال تكاليف الاستثمار والعوائد المتوقعة.

- وضع القوائم التي تبين المركز المالي بصورة تقديرية، وإعداد قوائم الدخل والتدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة ٥-١٠ سنوات قادمة.

- حساب متوسط العائد الاستثماري وفترة الاسترداد بالنسبة للاستثمارات.

- حساب صافي القيمة الحالية للمشروع ودليل ربحيته.

بعد التأكد من ثبوت الجدوى الاقتصادية للمشروع لا بد من إعداد برنامج خاص لإدارة عملية تنفيذه لكي يستطيع المستثمر من تحقيق عدة مزايا أهمها:

- تحديد المدة الزمنية اللازمة لأعمال تنفيذ المشروع وتقليصها إلى أدنى حد ممكن.

- الإقلاع بالمشروع في مواعيده المدروسة لتلافي إمكانية ضياع بعض الفرص التسويقية أو غيرها.

- التقيد ببنود الإنفاق وفق الاعتمادات المخصصة، وحسب البرنامج الزمني المعتمد، ومحاولة الابتعاد الكلي عن الأعباء المالية الإضافية التي يمكن أن تظهر لأسباب مختلفة.

٤ً- **التأكد** من الجدوى الفنية للمشروع، حيث إن مخرجات دراسة الجدوى التسويقية تعد بمثابة مدخلات رئيسه لإعداد أو دراسة الجدوى الفنية للمشروع الاستثماري التي تقدم النتائج التالية للمستثمر:

- التصميم الفني للمنتجات أو الخدمات.

- حجم الإنتاج المتوقع حين تشغيل المشروع.

- برامج الإنتاج المرحلية.

- أنواع التقنات المطلوبة للمشروع واختيار التكنولوجيا والمعدات المناسبة

لأهداف المشروع.

- المواد الخام والمستلزمات اللازم توفيرها للمشروع.
- الموقع الأمثل للمشروع من بين المواقع البديلة.
- التنظيم الداخلي للتسهيلات والإمكانات الخاصة بعمليات المشروع.
- وسائل توفير التقنات الخاصة بالمشروع.
- أعمال الهندسة المدنية المطلوبة.
- البناء التنظيمي المبدئي للمشروع.
- معدلات الأداء المتوقعة للعاملين.
- هيكل وحجم القوى العاملة المطلوبة للمشروع.
- التكاليف الجارية لعمليات المشروع المتوقع.
- التكاليف الاستثمارية للمشروع [1].

إن الدراسة الفنية للمشروع تعد بمثابة التصميم الأولي للمشروع التي لا يتم إعدادها إلا بعد التأكد من الجدوى التسويقية والاقتصادية للمشروع الاستثماري.

٥- دراسة وتحليل البيئة الاقتصادية:

تشيع أساليب ومناهج مختلفة لدراسة وتحليل البيئة الاقتصادية (المناخ الاستثماري للمشروع) منها: الأسلوب العلمي ـــ التحليلي الذي يقوم على أساس البيانات والمعلومات والتشخيص الموضوعي، واتخاذ القرارات في حالة قريبة من وضع التأكد، والأسلوب الآخر يعتمد على الخبرة الشخصية والحدس والتخمين واستطلاع أراء بعض المختصين والمهنيين. ولا مجال للمقارنة هنا بين الأسلوبين، حيث إنه في حال رغبتك في إقامة مشروع ما، فإنه لا بد من الإجابة على مجموعة من التساؤلات منها:

١- د. علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب، القاهرة ١٩٩٩.

- ما عدد المشاريع التي تقع في منطقة عملك المستهدفة، وما طاقاتها الإنتاجية، وما نسبة تغطيتها في الأسواق المستهدفة؟
- هل المشروعات المتوفرة في منطقة عملك كبيرة وتفيد من اقتصاديات الحجم أو أنها صغيرة ومتوسطة وتشابه مشروعك في الحجم؟
- ما رسالة وأهداف المشروعات الأخرى، ومدى رضاء المتعاملين عليها، وقدرتها على تلبية الاحتياجات وفقاً للأذواق السائدة والخصائص المطلوبة والأسعار المناسبة؟
- كيفية التوزع الجغرافي لمواقع المشروعات في المنطقة المستهدفة، وطبيعة العلاقة بين المشروعات الكبيرة من جهة والصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، وبيان مدى تعاونها فيما بين بعضها البعض.
- ما طبيعة موقف السلطات الحكومية الرسمية والمجتمعية من مجمل الشركات القائمة؟

هذا بالإضافة إلى ضرورة إجراء المزيد من التحليلات التفصيلية للبيئة الاقتصادية والاجتماعية للتعرف عليها والتأكد من مواقفها، أو عدم ممانعتها لهذا النوع من المشروعات التي نفكر في إنشائها، انطلاقاً من بعض الجوانب المتصلبة بالبيئة والصحة العامة والملائمة للأعراف والتقاليد وغير ذلك، كمسألة الإقدام على إقامة مشروع صناعي نسبة تلويثه للبيئة مرتفعة في منطقة سياحية يرفض سكانها إقامة هذا النوع من المشاريع.

٦- استبعاد المشروعات غير المرغوب فيها:

تتم عملية استبعاد المشروعات غير المرغوب فيها في ضوء مجموعة من المعطيات الخاصة بالحاجة إلى تمويل كبير وإلى أيدي عاملة ماهرة غير متوفرة، وإلى مستوى غير مرتفع من العوائد الاستثمارية وغير ذلك.

وفي ضوء ما تقدم لا بد من إعداد قائمة خاصة لتفريغ المشروعات لكي نتمكن من عملية التقييم بشكل موضوعي، والجدول التالي يبين طبيعة هذه القائمة ومحتوياتها[2]:

الترتيب	اسم المشروع	رأس المال المطلوب	درجة المخاطرة	حجم العمل المطلوب من صاحب المشروع	مشروع جديد أم شراء اسم عالمي	إمكانية نجاح المشروع والأرباح المتوقعة
١-						
٢-						
٣-						
٤-						
٥-						

ويتم تقويم المشروعات وتصنيفها وفق الأهداف التي يرغب في تحقيقها المستثمر، والإمكانات المتوافرة لديه، ودرجة المخاطرة والعوائد المتوقعة وغير ذلك. أما بالنسبة لتصنيف المشروعات المتاحة أمام المستثمر والتي يمكن الاختيار من بينها هي:

- مشروعات القطاع الصناعي.
- مشروعات القطاع التجاري (تجارة جملة، نصف جملة، تجزئة).
- مشروعات القطاع الخدمي والاستشاري.
- مشروعات البحوث والتطوير.
- الأعمال اليدوية والحرفية.

٧- **تقييم** إمكانات وقدرات وكفاءة صاحب المشروع:

من المطلوب جداً التعرف على كفاءة وإمكانات صاحب المشروع من النواحي الفنية والإدارية والتحليلية، وهذه القدرات تتمحور حول الموضوعات التالية:

٢- د. عبد الحميد أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.

- درجة التعليم والتدريب والتأهيل الذي حصل عليه المستثمر من خلال الممارسة والتعليم، والتدريب عبر دورات تخصصية مكنته من الحصول على البيانات والمعلومات والرصيد المعرفي والخبرة الكافية لممارسة دور المدير.
- القدرات العقلية والفكرية ودرجة ملاءمتها لتنفيذ وإدارة المشروع المقترح.
- فلسفة الفرد الخاصة ومنظومة القيم والمبادئ التي يؤمن بها ويمارسها كالصدق والشفافية والإخلاص والالتزام بالتعهدات وغير ذلك.
- النواحي البدنية والصحية والقدرة على الصبر والتحمل.
- الأهداف الشخصية لصاحب المشروع ومدى القدرة على تحقيقها من خلال تنفيذ المشروع المقترح.

٨ً- الدراسة الاجتماعية:

لا بد من التركيز على البعد الاجتماعي عند إعداد دراسات جدوى للمشاريع الاستثمارية سواء أكانت صناعية أو تجارية أم خدمية، وذلك من حيث مدى قبول المجتمع ومؤسساته الرسمية والمدنية لهذا النوع من المشاريع وخاصة، إذا كانت مؤثرة سلباً على العناصر السائدة، أو مدى الفائدة التي يمكن أن تتحقق للمجتمع من إنشاء المشروع كالمساهمة في حل مشكلة البطالة وتدريب العاملين وإكسابهم مهارات جديدة، وتوفير السلع لتلبية الاحتياجات المجتمعية، أو مدى المساهمة في تحسين السوية التعليمية لأبناء المنطقة من خلال إنشاء جامعة أو معهد أو مدرسة أو مركز تدريبي وغير ذلك.

٩ً- الدراسة المالية [٣]:

تتكون الدراسة المالية لجدوى المشروع الصغير والمتوسط من العناصر الرئيسة التالية:

٣- يتم اعتماد كتاب " دليلك لامتلاك مشروع ناجح " للدكتور المهندس محمد حمدي كمرجع رئيس في إعداد الدراسة المالية بتصرف.

أ- تحديد الاحتياجات المالية:

إن تحديد قيمة الاحتياجات المالية يتطلب معرفة إجمالي قيمة الأصول الثابتة المتمثلة في الأرض والمباني والآلات والتجهيزات وغيرها، وقيمة الأصول الجارية أو المتغيرة التي تمثل المواد الأولية والخام ونصف المصنعة، والأجور والأهلاك وتكاليف دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، بالإضافة إلى توفير مبالغ احتياطية محددة لمواجهة الاحتياجات الطارئة. إن جميع هذه العناصر تمثل إجمالي الاستثمارات المطلوب توفيرها.

ب- تحديد مصادر التمويل:

قد تكون مصادر التمويل إما داخلية (ذاتية) أو خارجية على شكل قروض مصرفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل. والمصادر الداخلية هي عبارة عن رأس المال الخاص بالمالك، بالإضافة إلى قيمة الأسهم والسندات التي تطرح للاكتتاب في السوق. والأمر الذي يجب الاهتمام به هنا هو معرفة تكلفة رأس المال الداخلي أو الخارجي وتحديد إمكانية السداد في الوقت المناسب ومعرفة العوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استثمار رأس المال. وتعمد في حالات كثيرة المشروعات إلى الاستفادة من رأس المال الشخصي، ومن المصادر المصرفية في الحصول على الاحتياجات المالية المطلوبة.

وبشكل عام فإن مصادر التمويل المتاحة هي التالية:

* الأموال الخاصة للمستثمر.
* التمويل بواسطة المستثمرين.
* المنح من الدولة والجمعيات.
* قروض الأسرة والأصدقاء.
* التمويل عن طريق شركاء.
* قروض المصارف وبيوت المال.

جـ- قائمة الأرباح والخسائر التي تبين مقدار الربح والخسارة نتيجة لممارسة

المشروع نشاطه الاقتصادي خلال فترة زمنية محددة.

د- **قائمة التدفقات النقدية المتوقعة** وتمثل إجمالي الإيرادات والمصروفات (مقدار ما يدخل وما يخرج من أموال للمشروع خلال فترة محددة).

هـ- **الموازنة**، وتبين المركز المالي للمشروع، وماله وما عليه من أصول وخصوم.

إن دراسة القوائم المالية وحساب الأرباح والخسائر والموازنة وتحليلها، تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات الهادفة إلى تفعيل النشاط الإنتاجي والتسويقي والمالي، ومعالجة مظاهر الخلل والقصور في حال وجودها في الوقت المناسب.

و- تحديد متوسط تكلفة رأس المال:

إن معدل العائد الاستثماري المتوقع الحصول عليه من قبل المستثمر أثناء ممارسة النشاط الإنتاجي للمشروع يلعب دوراً مؤثراً في اتخاذ القرار بقبول المشروع أو رفضه. ومن المعروف بأن معدل العائد الاستثماري يتحدد في ضوء مجموعة من العوامل منها:

* المؤهلات العلمية والكفاءات والخبرات التي يتمتع بها مالك المشروع.
* كفاءة ومهارة الأجهزة الإدارية والفنية التي تدير مختلف نشاطات المشروع.
* طبيعة الأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد الهدف، والمناخ الاستثماري المتوفر ودورات الازدهار والكساد الاقتصاديين.
* وفرة الاحتياجات المالية وتكاليف رأس المال (معدلات الفائدة المطلوبة).
* وفرة المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج المناسبة.
* طبيعة المستوى التقاني بالنسبة للتجهيزات وخطوط الإنتاج المستخدمة في المشروع.

ومتوسط تكلفة رأس المال في البلدان الليبرالية يتحدد على أساس آليات السوق وتغيرات العرض والطلب على رؤوس الأموال، بالإضافة إلى السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية التي تعتمدها الدولة بالتزامن مع بعض الأدوات، والأساليب التي قد

تقود إلى تخفيض أو زيادة متوسط تكلفة رأس المال في ظل الأوضاع الاقتصادية والسياسية السائدة.

ز- احتساب نقطة التعادل:

من المعروف أن نقطة التعادل تمثل حجم الإنتاج (قيمة المبيعات) الذي يتساوى مع إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة (نقطة تساوي الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي حالة اللاربح واللاخسارة)، حيث إنه في حال زادت مبيعات المشروع عن نقطة التعادل فإنه سيحقق ربحاً، وفي حال انخفضت قيمة المبيعات عن هذه النقطة فإن الخسارة ستكون محققة.

ومعادلة احتساب نقطة التعادل هي:

$$\text{حجم المبيعات عند نقطة التعادل} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{سعر مبيع وحدة المنتج} - \text{التكلفة المتغيرة لوحدة المنتج}}$$

١٠- يتم التركيز من خلال تنفيذ الدراسة الاقتصادية على الأرباح المتوقع تحقيقها من خلال ممارسة المشروع لمختلف نشاطاته الحالية والمستقبلية، وذلك عبر مجموعة من المؤشرات منها: فترة استرداد رأس المال المستثمر، المعدل الوسطي لعائد الاستثمار السنوي، صافي القيمة الحالية وإجمالي ربح المشروع، وفيما يلي مثالاً يبين طرق وأساليب تقويم ربحية المشروع.

مثال: انظر د. محمد حمدي (دليلك لامتلاك مشروع ناجح).

تسعى إحدى شركات صناعة الأحذية لتشغيل أحد خطوط الإنتاج لتصنيع منتج واحد جديد من خلال البدائل الثلاثة التالية:

أ- حذاء ولادي.

ب- حذاء نسائي.

جـ- حذاء رجالي.

والجدول التالي يوضح البيانات المتوفرة عن خط الإنتاج المطلوب في الحالات (أ، ب، ج)، والمطلوب إجراء المقارنة واختيار الأفضل من خلال استخدام الطرق التالية:

- فترة الاسترداد.
- صافي القيمة الحالية.
- معدل العائد الاستثماري المتوسط.
- دليل الربحية.

هذا مع العلم أن معدل الفائدة السنوي على رأس المال المقترض هي ١٠٪، ومعدل الضريبة على الدخل هو ٢٥٪، وتطبق الشركة أسلوب القسط الثابت في احتساب أهلاك الأصول الثابتة.

جدول رقم ٢ بيانات أولية عن خطوط الإنتاج

البيان	أ- الحذاء الولادي	ب- الحذاء النسائي	ج- الحذاء الرجالي
تكاليف الخط الإنتاجي الاستثمارية (جنيه)	١٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
قيمة الخط في نهاية العمر الافتراضي (جنيه)	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
صافي الربح السنوي قبل الأهلاك والضرائب (جنيه)	٥٢٠٠٠	٧٠٠٠٠	٩٥٠٠٠
العمر الافتراضي (سنة)	٣	٤	٥

وفيما يلي نبين قائمة التدفقات النقدية السنوية.

جدول رقم ٣ قائمة التدفقات النقدية السنوية (بالجنيه)

البيان	أ	ب	ج
التدفقات النقدية الداخلية قبل خصم الضرائب والأهلاك (الربح السنوي = س)	٥٢٠٠٠	٧٠٠٠٠	٩٥٠٠٠
الأهلاك = (التكلفة الاستثمارية – قيم الخط في نهاية العمر الافتراضي) / العمر الافتراضي = ص	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
صافي الربح قبل خصم الضرائب = س–ص = ع	١٢٠٠٠	٣٠٠٠٠	٤٥٠٠٠
الضرائب = ع × ١٠٠/٢٥ = ل	٣٠٠٠	٧٥٠٠	١١٢٥٠
صافي الربح بعد خصم الأهلاك والضرائب = ع–ل = م	٩٠٠٠	٢٢٥٠٠	٣٣٧٥٠
صافي التدفق النقدي السنوي = م+ص	٤٩٠٠٠	٦٢٥٠٠	٨٣٧٥٠

فترة الاسترداد في حالة تساوي صافي التدفقات النقدية السنوية تحسب بموجب المعادلة التالية:

فترة الاسترداد = التكاليف الاستثمارية ÷ صافي التدفق النقدي السنوي.

أما في حالة عدم تساوي صافي التدفقات النقدية السنوية بين خطوط الإنتاج المختلفة فإنه يتم احتساب فترة الاسترداد على أساس التجميع التراكمي السنوي لصافي التدفقات النقدية (سنة بعد أخرى) حتى نصل إلى إجمالي المبلغ الذي يعادل التكاليف الاستثمارية.

لكن من خلال جدولنا السابق وبما أن التدفق النقدي السنوي ثابت ومتساوٍ لكافة سنوات العمر الافتراضي، فإن فترة الاسترداد يتم احتسابها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم ٤ احتساب فترة الاسترداد

البيان	البدائل الإنتاجية		
	أ	ب	ج
التكاليف الاستثمارية (جنيه)	١٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
صافي التدفق النقدي السنوي (جنيه)	٤٩٠٠٠	٦٥٢٠٠	٨٣٧٥٠
فترة الاسترداد بالسنة	٢,٨٦	٣,٢	٣,٥٨
ترتيب الأفضلية	١	٢	٣

بناء على ترتيب الأفضليات كما هو مبين من معطيات الجدول، فإن المستثمر سيتخذ القرار باختيار الخط الإنتاجي الأول وهو خط إنتاج الأحذية الولادية، لأن فترة استرداد رأسماله هي الأقل.

طريقة احتساب معدل العائد الاستثماري المتوسط:

إن احتساب هذا المعدل يتم على أساس صافي الربح، وبالتالي فإن:

معدل العائد الاستثماري = (صافي الربح بعد خصم الأهلاك والضريبة) ÷ (رأس المال المستثمر) × ١٠٠

أما المعدل المتوسط للعائد على التكاليف الاستثمارية = (صافي الربح بعد خصم الأهلاك والضريبة + فوائد القروض) ÷ (رأس المال المستثمر) × ١٠٠

والجدول التالي يبين كيفية احتساب معدل العائد الاستثماري العادي والمتوسط.

جدول رقم ٥ احتساب معدل العائد الاستثماري

البيان	أ	ب	جـ
التكاليف الاستثمارية الابتدائية = س	١٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
تكلفة الخط الاستثمارية في نهاية العمر الافتراضي = ص	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
متوسط قيمة التكاليف الاستثمارية = ع (س+ص) ÷٢	٨٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٧٥٠٠٠
صافي الربح بعد خصم الأهلاك والضريبة = م	٩٠٠٠	٢٢٥٠٠	٣٣٧٥٠
معدل العائد على رأس المال = (م÷س) × ١٠٠	%٦,٤	%١١,٢٥	١١,٢٥
المعدل المتوسط للعائد على التكاليف الاستثمارية (م ÷ ع) × ١٠٠	%١١,٢٥	%١٨,٧٥	%١٩,٢٥
ترتيب الأفضلية	٣	٢	١

في ضوء المعدلات الواردة في الجدول السابق فإن المستثمر سيتخذ قراره بتنفيذ خط إنتاج الأحذية الرجالية، لأن معدل العائد الاستثماري المتوسط هو الأعلى يليه خط إنتاج الأحذية النسائية فالولادية.

طريقة احتساب صافي القيمة الحالية:

إن القيمة الحقيقية للنقود في المستقبل بالمقارنة مع قيمتها في الوقت الحاضر تتوقف على مجموعة من العوامل ذات التأثير المباشر أو غير المباشر مثل: معدل الفائدة المصرفية على القروض المسحوبة من المؤسسات المالية، معدلات التضخم السنوية، التغيرات التي تطرأ على أسعار المنتجات والخدمات المختلفة، والتغيرات التي تطرأ على أسعار العملة الوطنية حيال سلة العملات الأجنبية وغير ذلك من عوامل، وبشكل عام فإن:

صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية (الإيرادات) — القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة (التكلفة الأولية المطلوب تحملها لأغراض الإقلاع

بالمشروع).

فعندما يكون صافي القيمة الحالية موجباً، فإن هذا يعني بأن المشروع مقبولاً، وإذا كان سلبياً فإن المشروع يعد مرفوضاً من زاوية المنفعة الاقتصادية والمالية، في الحالات التي تكون مطروحة عدة بدائل وخيارات على شكل مشاريع أمام المستثمر، فإنه سيختار ذلك المشروع الذي يكون صافي قيمته الحالية هو الأعلى. إذن المشروع الذي يكون صافي قيمته الحالية سالباً يعد مرفوضاً، نظراً لأن التدفقات النقدية الخارجة تزيد عن تدفقاته النقدية الداخلة وهذا يعني خسارة محققة للمستثمر.

والجدول رقم (٦) مأخوذ عن الدكتور محمد حمدي يبين القيمة الحالية لوحدة نقدية (جنيه مصري) متحصل عليها في نهاية المدة المستقبلية.

يحسب صافي القيمة الحالية على مدى سنوات عمر المشروع عن طريق حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة باستخدام معدل الفائدة السائد وهو ١٠% حسب مثالنا المقترح. فمن الجدول رقم (٦) القيمة الحالية للجنيه الواحد في هذه السنوات الخمس بالنظر إلى العمود المناظر لمعدل فائدة ١٠% والصفوف المناظرة للسنوات من الأولى وحتى الخامسة. والعمود والصف المظللين في الجدول يوضحان كيفية استخراج هذه القيمة بالنسبة لمعدل فائدة ١٠% والسنة الثالثة والتي تساوي ٠,٧٥١ جنيه، وبالتالي فتكون:

القيمة الحالية للتدفقات النقدية = القيمة الحالية للجنيه (المستخرجة من الجدول التالي) × التدفقات النقدية المتوقعة (كما هو مبين في الجدول رقم (٧)).

والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة أي الإنفاق المبدئي للمشروع في هذا المثال هي قيمة التكاليف الاستثمارية في بداية الفترة وتؤخذ من جدول رقم (٤)، وبالتالي يمكن حساب صافي القيمة الحالية كما هو مبين في الجدول رقم (٧).

القرار هو: رفض اقتراح (أ) أي خط الأحذية الولادية لأن صافي القيمة الحالية

بالسالب. وتكون الأفضلية للاقتراح (ج) أي خط الأحذية الرجالية يليه الاقتراح (ب) أي خط الأحذية النسائية.

جدول رقم ٦ القيمة الحالية لجنيه متحصل عليه في نهاية المدة المستقبلية

السنة	معدل الفائدة							
	%٢	%٤	%٦	%٨	%١٠	%١٢	%١٤	%١٦
١-	٠,٩٨٠٤	٠,٩٦١٥	٠,٩٤٣٤	٠,٩٢٥٩	٠,٩٠٩١	٠,٨٩٢٩	٠,٨٧٧٢	٠,٨٦٢١
٢-	٠,٩٦١٢	٠,٩٢٤٦	٠,٨٩٠٠	٠,٨٥٧٣	٠,٨٢٦٤	٠,٧٩٧٢	٠,٧٦٩٥	٠,٧٤٣٢
٣-	٠,٩٤٢٣	٠,٨٨٩٠	٠,٨٣٦٩	٠,٧٩٨٣	٠,٧٥١٣	٠,٧١١٨	٠,٦٧٥٠	٠,٦٤٠٧
٤-	٠,٩٢٣٨	٠,٨٥٤٨	٠,٧٩٢٠	٠,٧٣٥٠	٠,٦٨٣٠	٠,٦٣٥٥	٠,٥٩٢١	٠,٥٥٢٣
٥-	٠,٩٠٥٧	٠,٨٢١٩	٠,٧٤٧٣	٠,٦٨٠٦	٠,٦٢٠٩	٠,٥٦٧٤	٠,٥١٩٤	٠,٤٧٦٣
٦-	٠,٨٨٨٠	٠,٧٩٠٣	٠,٧٠٥٠	٠,٦٣٠٢	٠,٥٦٤٥	٠,٥٠٦٦	٠,٤٥٥٦	٠,٤١٠٤
٧-	٠,٨٧٠٦	٠,٧٥٩٩	٠,٦٦٥١	٠,٥٨٣٥	٠,٥١٣٢	٠,٤٥٢٣	٠,٣٩٩٦	٠,٣٥٣٨
٨-	٠,٨٥٣٥	٠,٧٣٠٧	٠,٦٢٧٤	٠,٥٤٠٣	٠,٤٦٦٥	٠,٤٠٣٩	٠,٣٥٠٦	٠,٣٠٥٠
٩-	٠,٨٣٦٨	٠,٧٠٢٦	٠,٥٩١٩	٠,٥٠٠٢	٠,٤٢٤١	٠,٣٦٠٦	٠,٣٠٧٥	٠,٢٦٣٠
١٠-	٠,٨٢٠٣	٠,٦٧٥٦	٠,٥٥٨٤	٠,٤٦٣٢	٠,٣٨٥٥	٠,٣٢٢٠	٠,٢٦٩٧	٠,٢٢٦٧
١١-	٠,٨٠٤٣	٠,٦٤٩٦	٠,٥٢٦٨	٠,٤٢٨٩	٠,٣٥٠٥	٠,٢٨٧٥	٠,٢٣٦٦	٠,١٩٥٤
١٢-	٠,٧٨٨٥	٠,٦٢٤٦	٠,٤٩٧٠	٠,٣٩٧١	٠,٣١٨٦	٠,٢٥٦٧	٠,٢٠٧٦	٠,١٦٨٥
١٣-	٠,٧٧٣٠	٠,٦٠٠٦	٠,٤٦٨٨	٠,٣٦٧٧	٠,٢٨٩٧	٠,٢٢٩٢	٠,٧٨٢١	٠,١٤٥٢
١٤-	٠,٧٥٧٩	٠,٥٧٧٥	٠,٤٤٢٣	٠,٣٤٠٥	٠,٢٦٣٣	٠,٢٠٤٦	٠,١٥٩٧	٠,١٢٥٢
١٥-	٠,٧٤٣٠	٠,٥٥٥٣	٠,٤١٧٣	٠,٣١٥٢	٠,٢٣٩٤	٠,١٨٢٧	٠,١٤٠١	٠,١٠٧٩
١٦-	٠,٦٧٣٠	٠,٤٥٦٤	٠,٣١١٨	٠,٢١٤٥	٠,١٤٨٦	٠,١٠٣٧	٠,٠٧٢٨	٠,٠٥١٤
١٧-	٠,٦٠٩٥	٠,٣٧٥١	٠,٢٣٣٠	٠,١٤٦٠	٠,٠٩٢٣	٠,٠٥٨٨	٠,٠٣٧٨	٠,٠٢٤٥

جدول رقم ٧ حساب صافي القيمة الحالية

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
	القيمة الحالية للجنيه من الجدول رقم ٦ عند معدل عائد ١٠٪ (جنيه)	أ خط الأحذية الولادية		ب- خط الأحذية النسائية		ج- خط الأحذية الرجالية	
		صافي التدفق النقدي من جدول رقم ٣ (جنيه)	القيمة الحالية ١×٢=٣ (جنيه)	صافي التدفق النقدي من جدول رقم ٣ (جنيه)	القيمة الحالية ١×٤=٥ (جنيه)	صافي التدفق النقدي من جدول رقم ٣ (جنيه)	القيمة الحالية ٦×١=٧ (جنيه)
٠	١٠٠٠	*١٤٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠	**٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	***٣٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
١	٠,٩٠٩	٤٩٠٠٠	٤٤٥١٤	٦٢٥٠٠	٥٦٨١٣	٨٣٧٥٠	٧٦١٢٩
٢	٠,٨٢٦	٤٩٠٠٠	٤٠٤٧٢	٦٢٥٠٠	٥١٦٢٥	٨٣٧٥٠	٦٩١٧٨
٣	٠,٧٥١	٦٩٠٠٠	٥١٨١٩	٦٢٥٠٠	٤٦٩٣٨	٨٣٧٥٠	٦٢٨٩٦
٤	٠,٦٨٣	—	—	١٠٢٥٠٠	٧٠٠٠٨	٨٣٧٥٠	٥٧٢٠١
٥	٠,٦٢١	—	—	—	—	١٣٣٧٥٠	٨٣٠٥٩
×	القيمة الحالية للتدفقات الخارجة القيمة الحالية للتدفقات الداخلة	×	١٤٠٠٠٠- ١٣٦٨٣٢+	×	٢٠٠٠٠٠- ٢٢٥٣٨٤+	×	٣٠٠٠٠٠- ٣٤٨٤٦٣+
×	صافي القيمة الحالية	×	٣١٦٦-	×	٢٥٣٨٤+	×	٤٨٤٦٣+
×	ترتيب الأفضلية	×	رفض	×	٢	×	١

❊❊ القيمة الحالية للتدفقات الداخلية = مجموع القيم الحالية للسنوات من ١ إلى ٥.

❊❊❊ التكاليف الاستثمارية للخط الإنتاجي وتؤخذ من الجدول رقم ٢.

❊ صافي التدفق النقدي في السنة الأخيرة = صافي التدفق النقدي السنوي المستخرج من الجدول رقم ٣ + قيمة الخط في نهاية العمر الافتراضي المستخرج من الجدول رقم ٢.

طريقة احتساب دليل الربحية:

لاحتساب دليل الربحية يمكن المقارنة بين البدائل الثلاثة المتاحة (خط إنتاج الأحذية الولادية "أ"، خط إنتاج الأحذية النسائية "ب"، خط إنتاج الأحذية الرجالية "ج")، وذلك في ضوء ربحية كل منها.

دليل الربحية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة ÷ القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة

من خلال الرجوع إلى البيانات الواردة في الجدول السابق رقم ٧ يمكن حساب دليل الربحية كما هو مبين في الجدول التالي رقم ٨:

جدول رقم ٨ احتساب دليل الربحية

البيان	البدائل المتاحة		
	أ	ب	جـ
القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة	١٣٦٨٣٢	٢٢٥٣٨٤	٣٤٨٤٦٣
القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة	١٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
دليل الربحية	٠,٩٧٧	١,١٢٧	١,١٦٢
ترتيب الأفضلية	رفض	٢	١

يجب أن يكون دليل الربحية في العادة أكبر من الواحد الصحيح، وإلا كان البديل المتاح مرفوضاً لأنه لا يحقق أي ربح. والقرار بموجب بيانات الجدول المبين أعلاه يقضي برفض البديل (أ) لأن دليل ربحيته دون الواحد الصحيح، ويفضل البديل (ج) ويليه البديل (ب).

٢ً- دراسة جدوى المشروعات القائمة:

إن معظم مالكي المشروعات الاقتصادية مهما كانت طبيعة أحجامها أو أشكال ملكيتها أو طبيعة نشاطاتها يسعون دائماً لتطوير منشآتهم وتوسيعها، وإدخال تجهيزات

وخطوط إنتاجية متقدمة على بنيتها، وإجراء تعديلات كثيرة في النشاط الإنتاجي. وفي العادة فإن التطوير والتوسع والتعديل يقتضي توظيف استثمارات جديدة لأغراض شراء أصول على شكل أراضٍ ومعدات إضافية أو اقتناء معدات وتقنات ذات طاقات إنتاجية عالية قادرة على تقديم نماذج جديدة من السلع والخدمات قادرة على منافسة السلع البديلة في الأسواق الداخلية والخارجية، أو من خلال استبدال الآلات والخطوط والتجهيزات الإنتاجية المستهلكة بآلات أخرى مماثلة أو أكثر تطوراً.

لا توجد فروقات واختلافات جوهرية في دراسة الجدوى الاقتصادية بالنسبة للمشروعات القائمة عنها بالمقارنة مع المشروعات الجديدة، حيث إنه يؤخذ بالحسبان عند احتساب إجمالي تكاليف الإنفاق الأولي لمشروع قائم وفقاً لما يلي:

* تكلفة المشروع القائم.

+ تكلفة شراء وتركيب وتجريب المعدات الجديدة.

– الإيرادات المتحققة نتيجة لبيع الأصول القديمة.

+ الضرائب المتوجبة الدفع عند بيع الأصول (تكون القيمة سالبة إذا بيعت الأصول بأقل من قيمتها الفعلية).

+ التغير في رأس المال العامل (تستخدم الإشارة السالبة إذا حصل انخفاض في رأس المال العامل).

– الضرائب.

الناتج الإجمالي هنا عبارة عن الإنفاق المبدئي للمشروع.

مثال عن دراسة الجدوى في مشروع قائم:

تحاول إحدى الشركات استبدال آلة متقادمة بآلة أخرى أكثر تطوراً بما يعادل ٢٤٠٠٠٠ جنيه، يضاف إليها عشرة آلاف جنيه لقاء النقل والتركيب والتجريب. هذا مع العلم أن الآلة القديمة التي تم شراؤها بمقدار ١٢٠٠٠٠ جنيه، حُدد لاستهلاكها

عشر سنوات بما يعادل ١٠٠٠٠ جنيه عن كل سنة لكن تم بيع الآلة القديمة بنهاية الأربع سنوات بما يعادل ٢٢٠٠٠ جنيه، كما أنه من المتوقع انخفاض رأس المال العامل للشركة بمقدار ٥٨٠٠٠ جنيه نتيجة لاستبدال الآلة القديمة، علماً أن ضريبة الشركة هي ٤٠%. والمطلوب تحديد الإنفاق الأولي.

١- الاهتلاك السنوي: ١٢٠٠٠٠÷١٠ = ١٢٠٠٠ جنيه.

٢- القيمة الدفترية للآلة القديمة هي = ثمن الآلة الأصلي – (الاهتلاك السنوي × عدد سنوات الاستخدام) = ١٢٠٠٠٠ – (١٢٠٠٠×٤)*
= ١٢٠٠٠٠–٤٨٠٠٠=٧٢٠٠٠ جنيه.

٣- الضريبة جراء بيع الآلة القديمة = (٧٢٠٠٠–٢٢٠٠٠)× ٠,٤٠ = ٢٠٠٠٠ جنيه.

وبما أن الآلة القديمة قد بيعت بأقل من ثمنها المتوقع لا بد من مقدار الضرائب من الإنفاق الأولي.

الإنفاق المبدئي للمشروع:

تكلفة شراء ونقل وتركيب الآلة الجديدة	٢٥٠٠٠٠ جنيه
– ثمن بيع الآلة القديمة	٢٢٠٠٠ جنيه
– الضرائب من بيع الآلة	٢٠٠٠٠ جنيه
– انخفاض رأس المال العامل	٥٨٠٠٠ جنيه
إجمالي الإنفاق الذي سيبدأ به المشروع	١٥٠٠٠٠ جنيه

لكن وفي حال كان عمر المشروع ثلاث سنوات، وكانت التدفقات النقدية المتوقعة (صافي الربح المتوقع في كل عام – الاهتلاك السنوي) في السنة هي (٥٠٠٠٠) جنيه.

والمطلوب: حساب صافي القيمة الحالية مع بيان فيما إذا كان المشروع مقبولاً أم مرفوضاً، مع العلم أن معدل الفائدة هو ١٠%.

الحل: بالعودة إلى الجدول رقم ٦ يمكن استخراج القيمة الحالية للجنيه الواحد في السنوات الثلاث كما هو مبين في الجدول التالي:

السنة	القيمة الحالية للجنيه في السنة المدروسة (جنيه)	التدفقات النقدية المتوقعة (جنيه)	صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية = القيمة الحالية لجنيه × التدفقات النقدية المتوقعة (جنيه)
١	٠,٩٠٩	٥٠٠٠٠	٤٥٤٥٠
٢	٠,٨٢٦	٥٠٠٠٠	٤١٣٠٠
٣	٠,٧٥١	٥٠٠٠٠	٣٧٥٥٠
×	×	صافي القيمة الحالية	١٢٤٣٠٠

القرار: بما أن الإنفاق المبدئي للمشروع هو ١٥٠٠٠٠ جنيه أكبر من صافي القيمة الحالية الذي يمثل التدفقات النقدية خلال عمر المشروع، فإن المستثمر سيرفض المشروع.

الفصل الرابع

إدارة المخاطر والتأمين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- طبيعة المخاطر وإدارتها.
- المخاطر القابلة وغير القابلة للتأمين.
- صناعة التأمين.
- أنواع وأشكال التأمين.
- أشكال التأمين على العاملين.

أولاً – طبيعة المخاطر وإدارتها:

المخاطر التي تهدد المشروعات هي ظاهرة طبيعية، لكن الشيء غير الطبيعي هو عدم اهتمام الإدارة بحماية نفسها ومشروعها من المخاطر الكثيرة المحتملة وغير المتوقعة منها ما له صلة بالعوامل الداخلية التي تقع إلى حد كبير في حدود سيطرة الإدارة الحاذقة، ومنها ما هو خارجي يصعب التحكم به، نظراً لارتباطه بعناصر وعوامل طبيعية أو سياسية أو قانونية وغير ذلك. وفي الحالتين فإن الإدارة الكفوءة هي تلك التي تسعى لاستبعاد المخاطر أو التقليل منها إلى أدنى حد ممكن، مع الأخذ بالحسبان إمكانية توزيع الأضرار الناتجة عن المخاطرة بفعل بعض الآليات والعقود والاتفاقيات مع جهات متعددة ترتبط بها المنظمة.

إذن المخاطر قد تكون مطلقة وقد تكون احتمالية، كما هو الحال بالنسبة للفيضانات والحرائق والهزات الأرضية التي تمثل المخاطر المطلقة التي تسبب خسائر كبيرة لا يمكن التعويض عنها إلا بمساعدة السلطات الحكومية، أو المساعدة الجزئية عبر شركات التأمين وإعادة التأمين. أما المخاطر الاحتمالية فتكون مرتبطة بالخسائر التي قد تصيب الشركة نتيجة لخطأ ارتكبته إدارتها في ميادين تخطيط الإنتاج والمالية والمبيعات، أو نتيجة للتقلبات الاقتصادية والسياسية وتغيير الأنظمة والقوانين داخل أو خارج حدود بلد المشروع.

١ – إدارة المخاطر:

لا بد للمشروعات الاقتصادية مهما كانت طبيعتها أو حجومها، من خلال إدارتها أن تسعى إلى دراسة المخاطر والتهديدات الحقيقية (أو المحتملة) التي يمكن أن تواجهها حاضراً ومستقبلاً، جاهدة إلى تخفيض مقدار الخسائر المحتملة إلى أدنى حد ممكن في حال استبعاد إمكانية إلغائها بالكامل.

إن ذلك يتم عبر سلسلة من الإجراءات والتدابير الحمائية على الصعيدين الداخلي والخارجي بالنسبة للمشروع، والخسائر المحتملة التي قد تواجه المشروعات هي:

- فقدان الممتلكات بصورة كلية أو جزئية نتيجة تعرض الممتلكات المادية لسرقة أو دمار.
- تراجع الإيرادات بشكل كبير أو حصول خسائر حقيقية نتيجة لعدم الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة، وزيادة نسبة الهدر والمصروفات غير المبررة لأغراض إنتاجية أو غير إنتاجية.
- المسؤولية القانونية المترتبة على الشركة للعاملين فيها وللغير، كما هو الحال بالنسبة لتعويضات نهاية الخدمة، وتكاليف المحافظة على البيئة، تعويضات نتيجة الإضراب، أو نتيجة للخلل في تنفيذ بنود وشروط الاتفاقات التعاقدية مع الغير وغير ذلك.
- تعرض بعض الفعاليات الإدارية والفنية المتميزة للإصابة أو الوفاة، مما يقود إلى تراجع مؤشرات عمل الشركة ويجعلها تفقد الكثير من المصداقية نتيجة لارتباط اسم الشركة بهذه الفعاليات.

من المعروف أنه على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة قد لا توجد شعبة مختصة بإدارة المخاطر، لكن لا بد لمدير الشركة أو لمن يفوضه بذلك من إعداد بعض البرامج الهادفة إلى تقليل الخسائر أو استبعادها، وذلك من خلال اتباع بعض الإجراءات مثل:

أ- تقدير مدى الخطر المحتمل ونتائجه المالية على الشركة.

ب- اختيار أفضل الطرق والأساليب الهادفة إلى توفير عوامل التأمين والحماية من الأخطار وأضرارها.

ج- تنفيذ هذه الأساليب بشكل دائم والعمل على رصد جميع الاحتمالات التي تقود لحصول خسائر محققة والعمل على تحييدها قدر المستطاع، وذلك من خلال تفعيل النشاطات الخاصة بالحماية والتأمين. في ذات الوقت يجب على الإدارة أن تحدد المخصصات المالية المطلوبة للحفاظ على ممتلكات الشركة ومواردها مهما كانت التكاليف، شريطة أن يكون ذلك مقترناً بدراسات تبريرية تساهم في إلغاء المخاطر أو الحد منها.

د- تدريب العاملين في الشركة وخاصة في مواقع الإنتاج والخدمات الخطرة على كيفية اتخاذ الإجراءات والاحتياطات لمنع حدوث الأخطاء والخسائر المادية أو البشرية من خلال المحافظة على مكان عمل آمن.

وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لأهم هذه الإجراءات المذكورة:

أ- تقدير حجم الخطر ونتائجه المحتملة:

إن طبيعة عمل المشروع وموقعه ودرجة الاحتياطات الحمائية، وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار تساهم إلى حد كبير في مساعدة الإدارة على تقدير حجم الخطر المتوقع، ونتائجه المحتملة على الشركة أو المتعاملين معها.

فمثلاً شركات صناعة الأغذية يجب أن تهتم بعدة نواحٍ للتقليل من درجة الخطورة ومنها:

- عدم الإفراط في استخدام المواد الدهنية والسكرية في المنتجات.
- التقيد بتدوين تاريخ انتهاء صلاحية المنتج،لكي لا يكون ذلك سبباً للتسمم.
- التبيين الكامل عن المحتوى والخصائص لهذه المنتجات.
- التقيد بأصول الفرز والتغليف والتخزين وفقاً لطبيعة المنتج.

ب- اختيار أساليب إدارة المخاطر:

بعد أن يتم تحديد أنواع وطبيعة المخاطر واحتمالاتها المختلفة، فإن الشخص

المسؤول عن إدارة المخاطر يجب أن يفكر بالطريقة التي تمكنه من التعامل بكفاءة مع هذه المخاطر، وذلك عن طريق الرقابة على المخاطر أو تحويلها كلياً أو جزئياً لطرف آخر.

جـ- الرقابة على المخاطر: يستخدم المسؤولون عن متابعة نشاط المخاطر ومراقبتها بعض الوسائل الهادفة إلى تقليص درجة المخاطر ومنها:

- تقليص حالات عدم التأكد من خلال الاهتمام بالمنتج ومواصفاته وإجراء الاختبارات الأولية والنهائية عنه في المختبرات والأسواق الداخلية، وعندما تتأكد إدارة الشركة من عدم حدوث أضرار لمستخدمي هذا المنتج تقوم بعملية التوسع بإنتاجه وتسويقه داخلياً وخارجياً.
- تجنب المخاطر بصورة كلية وذلك عن طريق إجراء المزيد من التدابير الحمائية والتأمينية من جهة، والقيام بالدراسات المعمقة حول الآثار الجانبية لمستخدمي المنتج وخاصة إذا كان ذا طبيعة دوائية، كعملية التحول إلى المواد العشبية في صناعة الأدوية بدلاً من المستحضرات الكيميائية.
- استبعاد الخسارة المحتملة عن طريق تعزيز عوامل الأمن والأمان ضد السرقة والأخطار الفنية، كأجهزة إنذار الحريق أو حدوث خلل في التيار الكهربائي أو غير ذلك.
- تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن من خلال الالتزام بمنظومة القواعد واللوائح والقوانين النافذة، والتعهد بدفع التعويضات للمتضررين من المستهلكين دون الحاجة إلى اللجوء إلى المحاكم والقضاء الذي يستغرق وقتاً طويلاً وتكاليف قد تكون مرتفعة، كأن يلتزم أحد المستشفيات بالتعويض لأحد المرضى الذي نسي الجراح قطعة قماشية في بطنه عند إجراء العملية الجراحية، أو أن يتعهد بإعادة شق بطن المريض واستخراج هذه القطعة القماشية دون مقابل.

- تحويل الخطر إلى طرف ثالث، وقد يكون هذا الطرف الموزع أو الوكيل أو شركة التأمين بالنسبة للأعمال التجارية، بحيث يتحمل أحد هذه الأطراف الأخيرة نتائج الخسارة التي قد تحصل بفعل عوامل قد لا يكون للمنتج علاقة بها.

د- تخصيص الاعتمادات المالية لمواجهة المخاطر:

لا بد لإدارة المشروع الصغير أو المتوسط من القيام باتخاذ جميع الاحتياطات والتدابير الاحترازية لمواجهة المخاطر المحتملة، وذلك عبر توفير المتطلبات المالية اللازمة لتغطية الخسائر المحتملة الحدوث، لكي لا تحصل حالة من حالات الانكشاف المالي الذي يفقد الشراكة المصداقية أمام المتعاملين والمجتمع والسلطات الرسمية. والأساليب المعتمدة لتوفير المخصصات المالية لهذه الأهداف هي التالية:

- تخصيص الاحتياطي المالي اللازم: تلجأ الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى التأمين الذاتي ضد الأخطار والخسائر المتوقعة عن طريق اقتطاع نسبة مئوية من العائدات السنوية لهذا الغرض، شريطة أن تكون هذه الاقتطاعات مدروسة ولا تشكل عبئاً على نشاطات الشركة.
- تحويل المخاطر لطرف آخر: تقوم العديد من الإدارات في الشركات الإنتاجية أو الخدمة بإبرام عقود سنوية مع شركات التأمين، لكي تتحمل هذه الأخيرة الخسائر المادية التي قد تصيب الشركة المؤمن عليها لقاء أقساط تدفع شهرياً أو سنوياً.

هـ- تنفيذ أساليب إدارة المخاطر:

تختار إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة الأسلوب الذي يحقق لها أعلى المنافع، ويقلل إلى أدنى حد ممكن من المخاطر والخسائر المترتبة عليها في ضوء خبراتها وتجاربها السابقة من جهة، والمعلومات شبه المؤكدة والمتوفرة من جهة ثانية، والتي

تساعد في اتخاذ قرار التأمين الذاتي. أو على أساس تحميل طرف آخر نتائج الخسائر المادية التي تواجه الشركة. وقد تختلف أسباب ومبررات اختيار هذا الأسلوب أو ذاك وفقاً لطبيعة التغيرات والتطورات التي تحصل في مجال التدابير الوقائية والحمائية، وفي ضوء النتائج الفعلية في السنوات السابقة.

إن معدي ومنفذي برامج إدارة المخاطر يعتمدون على عدة جوانب في اختيار أحد أساليب مواجهة المخاطر منها:

- اعتمد معايير محددة لقياس مستوى الأداء المقبول بالنسبة لإدارة المخاطر.
- قياس النتائج المتحققة فعلاً ومقارنتها مع المعايير المعتمدة، وبيان الانحرافات وأسبابها في حال وجودها.
- إدخال التعديلات والتصحيحات المناسبة في أسلوب إدارة المخاطر ليتماشى مع المعايير المعتمدة.

ثانياً– المخاطر القابلة وغير القابلة للتأمين:

من المعروف في أوساط شركات التأمين وإعادة التأمين وجود أنواع مختلفة للمخاطر التي تخضع لإدارة وحدات مختصة في الشركات الإنتاجية والخدمية. وهذه الأنواع من المخاطر منها ما هو قابل للتأمين عليه من قبل شركات التأمين، ومنها ما هو غير خاضع ولا بأي شكل للتأمين عليه، حيث إن الأخطار الاحتمالية يتم التأمين عليها، بينما الأخطار المطلقة فإن شركات التأمين ترفض التأمين ضدها، مثل الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل وغيرها، إضافة إلى أن العديد من شركات التأمين ترفض أيضاً التأمين ضد الإجراءات والسياسات الحكومية في الشأنين الاقتصادي والقانوني إلاّ أنه مع تطور التقدم العلمي والتقني في مجالات المعلوماتية والاتصالات، فإن شركات التأمين أصبحت جاهزة تطور التقدم العلمي والتقني في مجالات المعلوماتية والاتصالات، وإن شركات التأمين أصبحت جاهزة للتأمين على بعض الأخطار المطلقة

إذا توفرت بيانات ومعلومات دقيقة يمكن من خلالها رصد الخسائر المحتملة.

٢- المخاطر غير القابلة للتأمين:

وتمثل ذلك النوع من المخاطر التي ترفض شركات التأمين تغطية خسائرها ومنها:

أ- مخاطر السوق، وتشمل على العوامل التالية التي تسبب خسارة في الدخل أو الممتلكات:

- تغيرات الأسعار الفصلية أو الدورية.
- تغيرات الطراز.
- المنافسة.
- عدم قبول المستهلك للسلعة.

ب- مخاطر سياسية، وتشتمل على:

- الثورات والحروب.
- الضرائب غير المقبولة.
- القيود على حرية التجارة.
- القيود على تبادل العملة.

جـ- مخاطر الإنتاج، وتتمثل في الآتي:

- التشغيل غير الاقتصادي للآلات.
- نضوب موارد المواد الخام.
- الفشل في معالجة المشكلات الفنية.
- الإضرابات وارتفاع معدل الغياب.

د- مخاطر شخصية، وتتعلق بعدم التأكد بخصوص:

- البطالة.

- الجهل.
- الفقر.
- تراجع الوضع الصحي.

إلا أن بعض أشكال المخاطر التي كانت غير خاضعة للتأمين عليها أصبحت في الوقت الحاضر حقيقة واقعة مثل، التأمين على المسافرين على متن شركات الطيران، التأمين على الديون المشكوك في تحصيلها، التأمين ضد التأميم والاستيلاء من قبل بعض الحكومات على ممتلكات شركات تعود لدول أخرى وغير ذلك.

٢- المخاطر الخاضعة للتأمين:

هذا النوع من المخاطر تقوم شركات التأمين بتغطيته وفق مجموعة من الشروط مثل:

أ- أن يكون الخطر ناتجاً عن تصرفات غير متعمدة، حيث إن الشركات قد تهمل بعض الإجراءات والتدابير الاحترازية لمنع الحريق، أو أن يقوم أحد العاملين في الشركة بافتعال حريق للتغطية على بعض جرائم السرقة والفساد، وفي هذه الحالة إذا اكتشفت شركات التأمين الأسباب الحقيقية للحريق، فإنها سترفض بكل تأكيد دفع التعويضات عن الخسائر التي لحقت بالشركة.

ب- أن تكون الخسائر المحتملة قابلة للتقدير في ضوء نتائج السنوات السابقة والمعلومات المتوافرة لدى شركات التأمين عن طبيعة الحوادث والخسائر المحققة، شريطة أن يكون النشاط التأميني لشركات التأمين مجزياً من الناحية المادية. لذلك فإن شركات التأمين تستخدم البيانات الإحصائية والطرق الرياضية في سبيل تحديد نسبة الوفيات ومتوسط العمر والأمراض الشائعة ونسبة الوفيات لكل مرض لكي تقوم برسم سياسة محددة للتأمين على الحياة. أما عملية التأمين على ذراع " شتيفي غراف " فإن شركات التأمين لا تجازف غالباً بالتأمين عليها لأنه لا يوجد

إلا لاعبة واحدة هي شتيفي.

جـ- يجب أن تكون احتمالات توزع الخطر زمانياً على الأشخاص والشركات المؤمن عليها، لكي لا تضطر شركة التأمين بالتعويض على جميع المؤمن عليهم دفعة واحدة، لكن في حال تركيز نشاط شركة التأمين في منطقة جغرافية واحدة تعرض ساكنوها لكارثة معينة أو لوباء جماعي، فإنها ستجد نفسها مسؤولة عن دفع التعويضات للجميع في وقت واحد.

د- أن تصل المبالغ أو الممتلكات المؤمن عليها إلى حدود لا تقل مثلاً عن مليون ليرة سورية، لكي لا تنشغل شركات التأمين بالمواضيع الصغيرة التي تكون أقساطها في العادة غير مشجعة وغير مجزية لهذه الشركات.

والمخاطر القابلة للتأمين كما قدمها دافيد ريتشمان وآخرون في كتاب الإدارة المعاصرة هي التالية:

أ- مخاطر الممتلكات المباشرة وغير المباشرة.

ب- مخاطر الأشخاص الناتجة عن الوفاة والعجز والشيخوخة.

جـ- المسؤولية تجاه الغير وتغطي الخسائر الناتجة عن: استخدام السيارات والمباني وتشغيل الآخرين، الممارسات المهنية وصناعة المنتجات.

د- مخاطر الحريق.

هـ- مخاطر الإجرام والسطو والسرقة والشيكات الباطلة.

و- مخاطر سوء ائتمان الموظفين والتي يمكن معالجتها من خلال بعض الإجراءات الوقائية التي يمكن لصاحب العمل استخدامها مثل: الاعتماد على مدققين خارجيين لحسابات الشركة، التوقيع على الشيك من قبل أكثر من موظف، متابعة ومراقبة صناديق الأمانات من قبل أكثر من شخص، اعتماد سياسة الجرد الطارئ وغير المنتظم، إيداع قيم الشيكات المحفوظة في حساب الشركة مع الاحتفاظ

بنسخة عن صورة الإبداع، تسوية حسابات المصارف عن طريق أشخاص غير الذين يقومون بعمليات الإيداع، تقديم كشوف يومية عن حركة حسابات الصندوق والمصرف للإدارة المالية والإدارة العامة.

ثالثاً– صناعة التأمين (انظر ريتشمان وآخرون):

تعاون الإنسان مع أخيه الإنسان منذ المجتمعات المشاعية البدائية من خلال توفير الغلال والمواد الغذائية وتخزينها في سنوات الخير والعطاء، لاستخدامها في سنوات الجفاف، وتعاون الناس في بناء منازلهم ومواجهة الأخطار المحدقة بهم مما بشر لاحقاً بولادة مجموعات المساعدة المتبادلة عن طريق تكوين رصيد يتم جمعه من الأعضاء، بهدف استخدامه في مواجهة الحالات الطارئة. وكان هذا بمثابة الإيذان والتحول نحو إنشاء شركات خاصة لأغراض التأمين قامت على أسس وقواعد متطورة.

١– المفاهيم الأساسية للتأمين:

يعد نشاط شركات التأمين نشاطاً تجارياً بالدرجة الأولى، وقد يكون استثمارياً عندما تتوافر فوائض مالية كبيرة من أرباح هذه الشركات يتم توظيفها في الأغراض الإنتاجية (إقامة مصانع مستقلة خاصة بها، المشاركة في إقامة مشاريع مع جهات داخلية أو خارجية)، لهذا فإن المنتج الرئيس الذي تسوقه شركات التأمين هو الحماية المالية ضد جميع الأخطار المحتملة والخسائر الناجمة عنها، شريطة أن يحقق تسويق هذا المنتج العائد المالي المجزي الكافي لتغطية تكاليف شركة التأمين التي تتمثل في قيمة بوالص التأمين والمصاريف الإدارية والبيعية والخدمية المختلفة. على أن يضاف إلى ذلك العائد المناسب للمساهمين بعد دفع الضرائب المستحقة لدوائر المالية.

انطلاقاً من هذا فإن إدارات شركات التأمين مدعوة لدراسة وتحديد مقدار بدلات التأمين (الأقساط التأمينية) التي تغطي التكاليف الإجمالية وتحقق الأهداف الربحية المنشودة. وفي العادة يتم تحديد الأقساط التأمينية وفق درجة الخطر الذي يمكن

أن تتعرض له الممتلكات، حيث إن تكاليف التأمين على المنازل الخشبية ضد الحريق تكون أعلى منها بالنسبة للبيوت المصنوعة من المعدن أو البيتون المسلح.

ويقوم في العادة الخبراء الإكتواريون بإعداد الجداول الإحصائية التي تستخدم لأغراض حساب الأقساط التأمينية، كما ويقوم وكلاء شركات التأمين بتحديد أنواع الخسائر وشروط التأمين عليها، ويعتمد الإحصائيون على ما يسمى بقانون الأعداد الكبيرة في حساب الاحتمالات التي تشير إلى أنه كلما كبرت الأعداد المؤمن عليها، كانت التوقعات دقيقة للخسارة بالنسبة للوحدة الواحدة.

وتعتمد شركات التأمين على أكثر من جهة ومصدر في تحقيق أرباحها (عدم الاعتماد على نوع واحد من البوالص)، كما أنها لا تغطي خسائر بوليصة معينة من أقساط البوليصة نفسها، بل تعتمد على مجموع الأقساط التي تتقاضاها شركة التأمين وتعود لجميع البوالص من أجل تغطية التعويضات المطلوبة وتحقيق الأرباح المخططة.

إن من أهم مصادر التمويل بالنسبة لنشاط التأمين هي الحكومات التي تتحمل جزءاً كبيراً من أقساط التأمين الإجمالية لتغطية جميع أنواع المخاطر والخسائر المادية المترتبة عليها.

٢- برامج التأمين الحكومي:

إن برامج التأمين الحكومي موجهة لحماية الناس من المخاطر أو العجز، أو فقدان الوظيفة، أو الوصول لسن التقاعد خلافاً للتأمين الخاص الذي يختار الأشخاص والشركات للتأمين عليهم وعلى الممتلكات. وفي العادة برامج التأمين الحكومي تكون ذات طابع إجباري تتصل بالضمان الاجتماعي والصحي، كقانون التأمينات الاجتماعية، الساري المفعول في سورية منذ فترة طويلة، وقانون الضمان الصحي الذي لم يفعل بالقدر الكافي حتى الآن، وقانون التأمين الإلزامي على السيارات وغير ذلك. والهدف الأساسي من الضمان الاجتماعي هو توفير الحد الأدنى من الدخل للمتقاعدين

أو لمن لديهم إصابات عمل ولذويهم من المعالين، وتوفر البرامج الصحية خدمات المشافي والعيادات الطبية.

شركات التأمين الخاصة:

حتى تاريخه لا توجد في سورية شركات تأمين خاصة، لأن هذا النشاط لا يزال حكراً على المؤسسة العامة للتأمين الوحيدة في القطر، والتي لها فروع في المحافظات ومختلف المناطق السورية. إلا أن هناك العديد من الدراسات والاقتراحات الجدية الهادفة إلى فتح هذا النشاط أمام الشركات الخاصة، وقد لا يكون ذلك الزمن بعيداً، أما في دول العالم فتوجد الآلاف المؤلفة من الشركات الخاصة المساهمة التي تهدف إلى تحقيق الربح من خلال ممارستها لهذا النشاط، لكن الشركات التعاونية تمارس هذه المهمة للأعضاء المنتسبين إليها دون أن يكون هدفها الربح، بل التعويض على المتضررين من الأعضاء بسبب المخاطر التي يتعرضون لها، وفي حال وجود فوائض من خلال عملياتها فإنها تقوم بعملية توزيعها على شكل أنصبة أو على شكل تخفيضات في أقساط التأمين.

مشكلات صناعة التأمين:

تتعرض عادة صناعة التأمين لموجات متناوبة من الربح والخسارة، وذلك وفقاً لطبيعة الأوضاع الاقتصادية السائدة ومعدلات الفائدة على الإقراض المعمول بها في البلد المدروس، وحسب أوضاع السوق المالية (مستقرة أم غير مستقرة، في حالة تحسن أم تراجع)، وكذلك حسب ممارسات خبراء التأمين والظروف التنافسية، ففي الحالات التي تكون فيها معدلات الفائدة المصرفية عالية، فإن شركات التأمين تستثمر أموالها عن طريق الإقراض وتحقق أرباحاً عالية، وتكون قادرة على تخفيض أقساط التأمين، أما في الحالات المعاكسة فإن إيرادات هذه الشركات ستتراجع، مما يستدعي زيادة بدلات وأقساط التأمين.

والمعروف أن أسعار الفائدة السائدة في الأسواق العالمية، وخاصة في الدول المتقدمة تميل إلى الانخفاض بسبب الأوضاع الاقتصادية غير الميسرة وتراجع معدلات النمو مما قد يعرض مستقبل العديد من شركات التأمين للخطر.

رابعاً– أنواع وأشكال التأمين:

كما بينا في مقدمة هذا الفصل إلى وجود مجموعة كبيرة من الأخطار غير القابلة للتأمين، وتلك الخاضعة للنشاط التأميني التي تتأسس في هديها شركات تأمين خاصة لمواجهة هذه الأخطار ذات المنشأ الطبيعي أو البشري، والتي يمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع هي: فقدان الممتلكات، فقدان الدخل، المخاطر الناجمة عن المسؤولية القانونية، المخاطر الناجمة عن فقدان أو غياب الشخصيات الهامة في الشركة، وفيما يلي نتناول بالشرح الموجز هذه الأنواع.

١– فقدان الممتلكات:

تتعرض الممتلكات للتلف الكلي والجزئي أو الفقدان لأسباب كثيرة منها: الحرائق، الحوادث، النقل، خيانة الأمانة، سوء الإدارة، الجرائم، السرقات، التدمير، عدم الكفاءة وغير ذلك.

أ– الفقدان بسبب الدمار أو السرقة: تتعرض الممتلكات للدمار بفعل العوامل الطبيعية أو الاعتيادية، كانهيار الجسور والطرقات وحوادث الاصطدام بالسيارات التي تؤدي إلى فقدان كامل المادة المنقولة عبر هذه الوسيلة أو غيرها (النقل البحري والنهري والجوي والبري). والتأمين يغطي الأخطار المادية الناجمة عن هذه الحالات وحالات السرقة الأخرى من خلال أحد البديلين التاليين:

الأول– تغطية تكلفة الإحلال من قبل شركة التأمين بالكامل، بحيث يصبح المؤمن على ممتلكاته قادراً على شراء وتجديد الملكية بالكامل دون نقصان،

الثاني– تغطية القيمة المادية المفقودة على أساس القيمة الاسمية، وليس الحقيقة

وتكون التكلفة هنا أقل من البديل الأول.

ب- الفقدان بسبب سوء الأمانة والتنفيذ: تتعرض الشركات بمختلف أنواعها وأحجامها إلى فقدان بعض ممتلكاتها، بسبب سوء أمانة بعض العاملين وعدم قدرتهم (رغبتهم) على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وفق المعايير المعتمدة. لذلك تقوم الشركات بالتأمين على هذا النوع من المشكلات والمخاطر كوثيقة الأمانة التي تغطي خيانة الأمانة من قبل بعض الموظفين (السرقة، التزوير، الاختلاس، الرشاوى...). وهناك نوع آخر من التأمين على شكل وثيقة ضمان عقدية قوامها ثلاثة أطراف، يلتزم بموجبها طرف بالمسؤولية لطرف ثانٍ عن التزامات الطرف الثالث الذي يطبق في حالات مشاريع البناء التي تتطلب مستوى متقدماً في تنفيذ جميع الأعمال حتى نهاية المشروع، كما وتوجد أشكال أخرى للتأمين ضد القروض غير المسددة بسبب العجز والوفاة، والتأمين ضد الجرائم بكل أشكالها.

٢- فقدان الإيرادات والمداخيل:

عندما تواجه إحدى الشركات أخطار الحريق أو الفيضانات أو التصدع في المباني فإن هذا سيؤدي إلى حدوث خسائر مادية مباشرة، بالإضافة إلى تعرض كامل النشاط للتوقف عن العمل خلال فترة الترميم والصيانة وإعادة ترتيب الموقع، فضلاً عن مسائل تحمل الرواتب والإيجارات والفوائد على القروض وتكاليف الدفع للعمال في أوقات إضافية لتدارك نتائج الأخطار، وقد تلجأ إدارات بعض الشركات لتكثيف حملاتها الترويجية للتأكيد للمجتمع والمتعاملين معها، على أنها لا تزال قائمة وستستمر بنشاطها خلال فترة زمنية قصيرة وبكفاءة أعلى من السابق. لجميع هذه الأسباب فإن الشركات تسعى للتأمين وحماية الممتلكات التي تمتد لأبعد من فقدان الملكية، كالتأمين ضد توقف العمل والمصاريف والتكاليف الإضافية من أجل حماية المؤمن عليه من

فقدان الأرباح وتوابعها.

٣- المخاطر الناجمة عن المسؤولية القانونية:

تتعرض شركات النقل وسياراتها والعاملين فيها لمخاطر ذات طبيعة قانونية عند حدوث بعض الإصابات للغير المؤدية لأضرار مادية، أو جسدية أو للوفاة. وشركات النقل هنا تقوم بالتأمين على المسؤولية القانونية عند الأضرار والإصابات التي تسببها للغير من أجل تغطية جميع خسائر المؤمن عليه الناجمة عما يلحق بالآخرين من أضرار.

أ- **مصادر المسؤولية القانونية:** تنشأ المسؤولية القانونية للشركة تجاه الأضرار التي تلحق بالغير جراء تسبب نشاطها بأضرار صحية ــ بيئية، أو نتيجة لممارسات مهنية خاطئة، أو نتيجة لسقوط الرفوف الاصطناعية وحوادث المصاعد، أو نتيجة للتسمم من تناول الأطعمة الفاسدة، أو الأضرار الناشئة عن المعالجة المغلوطة للمرضى من قبل الأطباء وغير ذلك.

ب- **أنماط المسؤولية القانونية:** في سبيل مواجهة الأنواع السابقة من الأخطار (الأضرار)، من حيث مسؤوليتها القانونية فإن شركات التأمين قد وسعت نشاطاتها، من خلال طرح بوالص تأمين لتغطية هذه المسؤولية ذات البعد القانوني ومنها:

- المسؤولية الشاملة التي تغطي جميع أنواع المسؤولية القانونية وبشكل فوري وتكون في هذه الحالة الأقساط التأمينية مرتفعة نسبياً (كالتأمين الإلزامي والشامل على السيارات في سورية ضد الأخطار التي قد تصيب السيارة والغير في الوقت نفسه).
- المسؤولية القانونية تجاه المنتج والتي تحمي الشركات المؤمن عليها من إدعاءات الأشخاص المتضررين نتيجة استخدامهم أحد المنتجات العائدة للشركة، وثائق التأمين في هذه الحالة تكون للحوادث غير المتوقعة بحيث تغطي

الخسائر التي قد تحصل أثناء سريان الوثيقة التأمينية، كما توجد بوليصة الإدعاء التي تغطي فترة أطول من مدة سريان الوثيقة كادعاء أحد المدخنين على شركات إنتاج السجائر نتيجة لإصابته بسرطان الحنجرة مثلاً.

- المسؤولية القانونية للسيارات: في العديد من دول العالم قوانين وتشريعات يجب تطبيقها على شركات النقل بواسطة السيارات، أو على مستخدمي السيارات العامة والخاصة، من خلال إلزام الجميع بالتأمين ضد المخاطر التي تصيب الغير في حدود مادية معينة.

- تعويضات العاملين: إن هذا الشكل من المسؤولية القانونية تلزم الشركة المؤمنة بالتعويض على العاملين لديها في حال إصابتهم بأمراض مهنية مع تحميل الفواتير العلاجية، ودفع التعويضات لقاء إصابات العمل أو الانقطاع عنه لأسباب صحية، كما وتتحمل الشركة تكاليف إعادة تأهيل العاملين ومصاريف الوفاة والجنازة للموظفين المتوفين وهم على رأس عملهم. إن هذا النوع من التأمين تفرضه القوانين والأنظمة السائدة في جميع دول العالم تقريباً. وقد يكون هناك شكل من أشكال التأمين الذاتي في حالات الإصابة بالمرض أو العجز أو حتى الوفاة.

- تأمين المسؤولية القانونية للأعمال المهنية التي يمارسها الأطباء والمكاتب الهندسية والمحاسبون والوسطاء، بحيث يقومون بالتأمين ضد أخطار المهنة التي قد يتعرض لها المتعاملون مع أصحاب هذه المهن (الفشل في العلاج، الخطأ في التصميم الهندسي الإنشائي والمعماري، تقديم استشارات قانونية مغلوطة، التفريط بقيمة البضاعة من قبل الوسطاء...)، إن هذا النوع من التأمين مرتفع التكلفة، لذلك يلاحظ بأنه غير مطبق في الكثير من دول العالم.

٤- المخاطر الناجمة عن فقدان (غياب) الشخصيات الهامة:

تجهد الشركات والمنظمات والنوادي الرياضية في الحفاظ على كفاءاتها الإدارية والفنية والرياضية المتميزة، وعدم التفريط بهم، لأن وجودهم يؤثر إلى حد كبير على تعظيم المنافع التي يمكن تحقيقها للشركة من خلال مواهبهم الفردية النادرة وإبداعاتهم الكثيرة وأدائهم الرائع. من أجل ذلك تقوم الشركات بالتأمين على هذا النوع من الأشخاص في حال تعرضهم للعجز أو الإصابة أو الوفاة أو الاختطاف بمبالغ كبيرة، شريطة أن تعود التعويضات لصالح الشركة التي يعمل فيها هؤلاء الأشخاص وليس إلى ذويهم، ومثال ذلك التأمين على كبار اللاعبين الرياضيين من قبل إدارات أنديتهم، وعلى كبار المديرين الموهوبين.

خامساً- أشكال التأمين على العاملين:

يتعرض العاملون في مختلف فئاتهم في مراحل حياتهم المختلفة لمخاطر وتحديات كثيرة ومتعددة تتصل بالبطالة والعجز والمرض والوفاة بحيث لا يكون بمقدور العاملين بمفردهم التغلب عليها، لذلك تلجأ غالبية الشركات للتأمين على العاملين لديها بمبادرة ذاتية منها أو بالاتفاق مع العاملين، أو بموجب قوانين حمائية حكومية تفرض على الشركات القيام بهذا الواجب، (كالتزام الشركات بتطبيق أسس قانون التأمينات الاجتماعية على العاملين في أجهزة الإدارة العامة ومؤسساتها، وكذلك الأمر بالنسبة للعاملين في الشركات الخاصة والمشتركة والتعاونية) بهدف التعويض على العاملين كالمعاشات التقاعدية أو المساعدات الفورية أو تعويضات نهاية الخدمة، بالإضافة إلى تكاليف الإصابات والعلاج وغير ذلك.

وبشكل عام فإن الشركات تهتم بالتأمين على موظفيها والعاملين لديها وحمايتهم في مجالات التأمين الصحي، والتأمين على الحياة، والتأمين التقاعدي، بحيث تدفع الشركات كامل بدلات وأقساط التأمين لشركات التأمين **(أو أن يتحمل العامل**

نسبة من الأقساط) عن طريق الحصول على بوليصة تأمين جماعية أو فردية.

أً- الضمان الصحي:

يغطي عادة الضمان الصحي تكاليف الطبابة والاستشفاء، ويضمن توفير دخل مناسب للعامل في حالات العجز والإصابة والمرض، وتزداد تغطية الضمان الصحي لتشمل رعاية الحوامل وطب الأسنان وطب الأسرة وغير ذلك.

إن التغطية الطبية تطال العديد من البرامج التي تضم المجالات الرئيسة التالية:

* التأمين لأغراض الاستشفاء والإقامة في المشافي وتكاليف الأدوية اللازمة.
* التأمين في حال الحاجة إلى عمليات جراحية، بحيث يتم تغطية نسبة عالية من تكاليفها، وقد يتحمل العاملون المؤمن عليهم نسبة محدودة من هذه المبالغ. يضاف إلى ذلك أجور الأطباء والاستشارات.
* تأمين السلامة العقلية من خلال تكاليف العلاج والإرشاد والاستشارات النفسية، لكن غالبية الشركات الخاصة لا تسعى للتعاقد مع شركات التأمين لهذه الأغراض، وتترك هذه المسائل لدوائر الصحة الحكومية لمعالجتها.
* تأمين طب العيون والأسنان بحيث تتبنى الشركة تغطية نسبة معينة من تكاليف العدسات اللاصقة والنظارات الطبية والعيون الزجاجية وعلاج الأسنان.

إن تكاليف الضمان والرعاية الصحية من حيث التحمل تختلف من بلد لآخر وفق الأنظمة والقوانين النافذة، وكما تختلف من شركة إلى أخرى، حيث إنه من المتعارف عليه على أن الشركات الأمريكية تتحمل بحدود ٨٠% من تكاليف الأقساط التأمينية، والنسبة المتبقية يتحملها العاملون أو اتحاداتهم أو نقاباتهم المهنية.

كما أن الاتجاه السائد عالمياً هو الميل نحو تحميل تكاليف الرعاية الصحية للخزينة الحكومية في الوقت الذي تبادر العديد من الحكومات إلى تقليص الاعتمادات المخصصة لهذا الغرض، لكن المسألة تتباين ما بين دولة وأخرى وما بين فترة وأخرى،

وحسب الأوضاع الاقتصادية السائدة.

يتركز اهتمام الحكومات والشركات العامة والخاصة على حد سواء في الوقت الحاضر على مسائل الوقاية المسبقة من الأمراض، عبر التوعية الصحية الهادفة إلى التقليل (أو الابتعاد) عن التدخين، والتحكم في الوزن من خلال تحديد وارد غذائي مناسب للأفراد، متابعة البرامج الرياضية لزيادة اللياقة البدنية، وتطبيق مبدأ عش سليماً معافى من أجل حياة أفضل. كما وتهتم الشركات بالتعاقد مع مشافي وأطباء محددين، يتم توجيه مرضى الشركة للمعالجة لديهم لقاء حسومات مجزية للمشتركين في هذا النظام بسبب كثرة العاملين الذين يترددون على هذه المشافي والعيادات.

إلى جانب ذلك تقوم الحكومات والشركات بتقديم برامج وتدريبات حول أساليب وطرق الوقاية من الحوادث والأمراض وكيفية تجنبها، وقد دلت الإحصاءات في الكثير من دول العالم إلى تراجع نسبة هذه الحوادث نتيجة لهذه الإجراءات، مما قلّص من تكاليف الضمان الصحي.

كما أن الشركات ومن خلال التعاقد مع شركات التأمين تقوم بتغطية العجز الكلي أو الجزئي حماية للعاملين غير القادرين على الاستمرار بالعمل، كأن يدفع لهم رواتب شهرية بحدود ٥٠-٦٠% من رواتبهم حتى بلوغ سن التقاعد.

٢- التأمين على الحياة:

تختلف نسب التأمين على الحياة من بلد لآخر، وذلك وفقاً للمستوى الثقافي والتعليمي والاقتصادي السائد، حيث يلاحظ بأن غالبية الدول المتقدمة تكون فيها نسبة التغطية في التأمين على الحياة قد تصل ٨٠-٩٠%، بينما في دول أخرى لا تتجاوز الـــ ٥% إلى إجمالي السكان. ويتم تقديم وثائق التأمين على الحياة للشركة التي يعمل بها العامل، بحيث تقوم الشركة بشراء هذه الوثائق وتدفع شركات التأمين مبلغاً يعادل ضعفي أو ثلاثة أضعاف الراتب السنوي للموظف إلى المستفيدين في حالة

الوفاة، كما وتقوم المؤسسات المالية المقرضة بطلب وثائق التأمين الائتمانية لضمان استرداد القروض في حال وفاة المقترض.

وأشكال التأمين على الحياة هي:

أ- التأمين المحدد بمدة معينة، ويغطي هذا النوع من التأمين على حياة الفرد مدة محددة من الزمن بحيث إذا لم يتوفر المؤمن عليه خلال هذه الفترة، فإن وثيقة التأمين تصبح بدون قيمة. فمثلاً إذا قام أحد الأفراد بالتأمين على حياته لحين بلوغه سن الثمانين لكن الله أمد بعمره إلى ما بعد ذلك، فإن حقه في المطالبة بالتعويض يسقط، أما إذا توفي قبل الوصول للسن المذكور، فإن الورثة يتقاضون كامل قيمة بوليصة التأمين. وفي العادة يتم التأمين من قبل الشركة على العاملين لديها (أو تأمين ذاتي) سنة بسنة وكلما زاد العمر فإن أقساط التأمين تزداد، وهناك شكل آخر من التأمين على الحياة له طبيعة الشمولية ويجمع بين التأمين والادخار، بحيث تبقى مدة وثيقة التأمين سارية طيلة حياة الفرد دون سقف محدد لحين الوفاة لكن الأقساط التأمينية في هذه الحالة تكون عالية.

ب- التأمين المشروط، أي إن شركة التأمين تلتزم بالتعويض على ورثة الفرد في حال وفاته قبل تاريخ نفاذ وثيقة التأمين، أما إذا توفي بعد هذا التاريخ فإن الشركة ستقوم بالتعويض على الورثة بمقدار القيمة الاسمية للمبلغ المدفوع من قبل المؤمن عليه حتى تاريخ حياته، وهذا يعني أيضاً الجمع بين التأمين والادخار دون الأخذ بالحسبان القيمة الحقيقية للنقود عند الوفاة بعد تاريخ الوثيقة التأمينية.

جـ- التأمين متغير القيمة الذي يرتبط بطبيعة الأوضاع الاقتصادية السائدة ومعدلات التضخم في بلد التأمين، وهو يضمن التعويض على المؤمن عليه لورثته لحين وفاته، مع الأخذ بالحسبان معدلات الفوائد (إذا اشترطت وثيقة التأمين على ذلك مدى الحياة)، لكن الفرق في هذا النوع من التأمين أنه يرتبط بالمحافظ

الاستثمارية التي يتم توظيف رأسمال شركة التأمين فيها على شكل أسهم أو سندات، حيث إن قرار الاستثمار المناسب يؤدي إلى زيادة قيمة التعويضات المدفوعة لورثة المتوفى ـــ المؤمن عليه نظراً للأرباح الحقيقية الإضافية لشركة التأمين بفعل هذا الاستثمار. أما في حال كان القرار الاستثماري غير مناسب والعوائد الاستثمارية لشركة التأمين ستقل، فإن المبلغ الذي سيدفع لورثة المتوفى المؤمن عليه سيكون أقل.

د- التأمين الشامل على الحياة ذات الطبيعة المرنة لبوليصة التأمين بالنسبة للأشخاص والشركات الذين يتخذون قرارات لتوظيف المدخرات الناجمة عن أقساط التأمين في تمويل الحسابات الادخارية، بحيث تكون الفوائد المتراكمة في الجانب الادخاري لوثيقة التأمين مضمونة لتبقى فوق مستوى مبلغ معين.

الفصل الخامس

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- مقدمة.
- المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- عوامل الضعف والقوة والفرص والمخاطر.
- التحليل الخارجي للفرص والتهديدات.

مقدمة:

تؤثر شروط عمل الشركة في جميع نشاطاتها في إطار البنيتين الداخلية والخارجية، وخاصة بالنسبة للبيئة الصناعية التي تنشط وتنافس الشركة في مجالها، حيث من خلال دراسة هذه البيئة والعوامل المؤثرة فيها يمكن تقديم العديد من النماذج التي تساعد المديرين في تحليل الهيئات المحيطة بنشاطاتهم من خلال التعرف الدقيق والمدروس على عوامل القوة والضعف، وعلى الفرص والمخاطر الحقيقية التي تواجه الشركة في جميع جوانب أعمالها. تستطيع الإدارات الناجحة في الشركات تحويل المخاطر والتهديدات إلى فرص حقيقة يمكن من خلالها تحقيق المزيد من الأرباح وتعظيم المنافع والعوائد المادية والمعنوية. وتظهر التهديدات عادة نتيجة للأحوال الخارجية التي قد تتعرض لها الشركات، بسبب الظروف الطارئة والاحتمالات غير المدروسة التي تعرض سلامة الشركة وربحيتها للخطر. كما أن هناك مشاكل مرتبطة بالمنافسة تنتج عن تبني العديد من الشركات المتشابهة في مجال إنتاجي واحد لاستراتيجيات إنتاجية وتسويقية متماثلة.

أولاً- المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تعاني المشروعات الصغيرة والمتوسطة من عدة مشكلات تواجهها ابتداءً من فترة التفكير والدراسة بالمشروع، وانتهاء بالجوانب الإنتاجية والتسويقية، علاوة عن المسائل المرتبطة بالجوانب القانونية والبنيوية وغير ذلك.

ناقش مؤتمر المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي أهم المشكلات والمعوقات وصنَّفها في مجموعتين رئيستين وهما:

المجموعة الأولى- معوقات البيئة الخارجية والتي تتمثل بالجوانب التالية:

١- عدم وجود قانون موحد للمشروعات يضع تعريفاً محدداً لها، وينظم

نشاطاتها ويقدم لها التسهيلات في ميادين الترخيص والتمويل. بالإضافة إلى عدم استقرار التشريعات التي تنظم النشاطات الاستثمارية التي يفترض أن تكون غير متعارضة من جهة، وتعمل على تسهيل جميع الإجراءات الإدارية الخاصة بالتراخيص مع مراعاة الجوانب المرتبطة بالضرائب وغيرها من جهة أخرى.

٢- غياب الاتحادات النوعية الخاصة التي تربط المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتسهر على رعاية مصالحها وتعزيز مواقفها التنافسية عبر العمل على توفير المستلزمات المادية بأقل تكلفة ممكنة، ومساعدتها في إجراء الدراسات والبحوث التسويقية عن مصادر المواد الأولية والتقانات المطلوبة والأسواق المستهدفة لتصريف المنتجات فيها.

٣- ضعف البنية التحتية في العديد من الدول العربية والمتمثلة بقصور قطاع الخدمات، في مجالات النقل والكهرباء والمياه والتخزين والاتصالات وقواعد المعلومات وغير ذلك.

٤- عدم مراعاة التوزيع الجغرافي بالنسبة لانتشار المشروعات الصغيرة والمتوسطة والاستثمارات، حيث يلاحظ تركزها في المحافظات الرئيسة على حساب المحافظات والمقاطعات الطرفية، التي تحرم من فرص الاستثمار وتشغيل العمالة وتحقيق المنافع والإيرادات، وخاصة إذا توفرت المواد الأولية المطلوبة في هذه المناطق.

٥- تركيز تقديم الخدمات المصرفية على المشروعات الكبيرة دون المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلا في حدود ضيقة. إضافة إلى أن المصارف لا تؤثر بشكل فاعل في تقديم الدراسات الفنية والتبريرية التي تساعد إدارات المشاريع على اتخاذ القرارات الإدارية بشكل صحيح، مع العلم بأن إدارات المؤسسات المالية والمصرفية تتطلب ضمانات ليس بمقدور الشركات الصغيرة تقديمها في سبيل

الحصول على بعض القروض والتسهيلات الائتمانية، مما يدفعها للاتجاه نحو أساليب التمويل غير الرسمي الذي تكون تكاليفه في العادة مرتفعة.

٦- عدم توفر قاعدة البيانات والمعلومات الكافية عن المشروعات الصغيرة أو المتوسطة، والتي تساعد في حال توفرها في إعداد السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتطوير هذا النوع من المشروعات من النواحي الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وغيرها.

٧- عدم توفر الشركات الخدمية المتخصصة التي يمكن أن تعنى بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجالات: التمويل، التسويق، التخزين، التأمين وغيرها.

المجموعة الثانية- معوقات البيئة الداخلية التي تتمثل في الآتي:

١- عدم الإلمام الكافي لدى غالبية أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات ذات الطابع: الفني ـــ التقاني، الاقتصادي، الإداري، جودة المنتجات وسياسات تسعيرها، شروط وظروف المنافسة الداخلية والخارجية وأصول التغلب عليها، مما يؤدي إلى إمكانية شراء آلات غير متطورة وذات إنتاجيات منخفضة، تساهم في زيادة تكلفة الإنتاج وإضعاف قدرته على المنافسة.

٢- ضعف الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية لدى إدارات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وعدم اهتمامها بالجوانب الخاصة بالتدريب والتأهيل البشري المناسب، عبر إجراء الدورات التأهيلية المكثفة داخلياً وخارجياً لأهداف تحسين مستوى كفاءة النشاطين الإداري والإنتاجي.

٣- تدني مستوى إنتاجية العمل في المشاريع الصغيرة نتيجة لغياب التخطيط العلمي، والاستخدام غير الكافي للإمكانات والطاقات المتوفرة، وعدم القدرة

على المتابعة ومراقبة جودة الإنتاج وتصحيح الخلل والانحراف في الوقت المناسب. بالإضافة إلى عدم الإلمام بالمواصفات والمقاييس والمعايير الدولية في مجال الإنتاج، مما يؤدي إلى تقديم منتجات غير قادرة على تلبية متطلبات الأسواق.

٤- عدم الالتزام الكافي من قبل إدارات المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالأصول والقواعد المحاسبية وإعداد الموازنات التقديرية والنهائية، وتطبيق مبادئ محاسبة التكاليف الفعلية والمعيارية. وهذا يقود إلى ضرورة الاعتماد على بيوت الخبرة المحاسبية التي تتطلب مبالغ كبيرة لقاء خدماتها المحاسبية والاستشارية.

ثانياً- عوامل الضعف والقوة والفرص والمخاطر:

إن جميع النشاطات الاقتصادية في المشروعات الإنتاجية والخدمية تحتاج إلى إجراء تحليلات دورية في ضوء التغيرات والتطورات الكثيرة الحاصلة، للوقوف على حقيقة الوضع السائد ورصد عوامل القوة والسعي لتفعيلها وتعزيزها، ومعرفة عوامل الضعف والتركيز على ضرورة تجاوزها، وتحديد الفرص المتاحة واتخاذ كل ما من شأنه للاستفادة منها في الحدود القصوى، ودراسة المخاطر الحالية والمحتملة والعمل على استبعادها والسعي إلى تحويلها إلى فرص حقيقية أمام الشركة يمكن الاستفادة منها في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية وتعظيم مواردها المادية.

إذن أهم فوائد تحليل عوامل القوة والضعف، الفرص والتهديدات تتجلى في الآتي:

أ- تحديد الإطار لتحليل وتحديد العوامل المذكورة في سبيل اختيار أفضل السبل الكفيلة بتحقيق التحليل الموضوعي من جهة، والاستفادة من عناصر القوة واستبعاد عناصر الضعف من جهة ثانية.

ب- تحليل المواقف والوصول إلى نتائج تستدعي وضع الأساليب المناسبة لمعالجة

أوجه القصور المكتشفة.

جـ- عملية التحليل والنتائج التي يتم التوصل إليها تساعد بشكل كبير في تقويم مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والفنية، وتحديد درجة فشلها أو نجاحها في إدارة النشاطات الموكلة إليها.

د- تساعد عملية التحليل على إعداد البرامج الخاصة للتغيير في ضوء التطورات، والتغيرات التي تطرأ في مجال عمل الشركة من تقانات وأساليب إنتاج وطرق وتسويق وغير ذلك.

هـ- كما أن عملية تحليل العوامل المشار إليها تساعد في خلق تجربة جديدة في مجال البحث عن التهديدات الحقيقية التي تواجه المشروعات، وكيفية تحويلها إلى فرص حقيقية غايتها الأساسية تعظيم المنافع المجتمعية والإيرادات الخاصة بالشركة.

إلى جانب الفوائد المذكورة من عملية تحليل عوامل الضعف والقوة، الفرص والتهديدات فإن بعض الباحثين أمثال " هيل " و " يستبروك " يرون أن هذا الأسلوب لا يتناسب مع طبيعة أسواق الوقت الراهن نظرة لاتصافها بالتنوع وعدم الاستقرار، إضافة إلى عدم فاعلية هذا الأسلوب التحليلي، وذلك للأسباب التالية[1]:

أ- قد يسفر هذا التحليل عن قائمة طويلة من الاقتراحات التي قد لا تكون قابلة للتطبيق.

ب- الاعتماد على المنهج الوصفي بدلاً من المنهج التحليلي.

جـ - عدم ترتيب الأولويات وفق درجات أهميتها.

د- عدم استخدامه في المراحل المتأخرة من عملية التخطيط والتنفيذ.

رغم الملاحظات والمخاوف السابقة بالنسبة لعملية التحليل، فإنه لا بد من تحديد

١- إدارة المشروعات الصغيرة ــ معهد الإدارة ــ لندن، ترجمة مكتبة جرير ، ٢٠٠١ ص١٥٦-١٥٧.

مجموعة من الخطوات التي تمر من خلالها عملية التحليل وهي التالية:

١- تحديد الأهداف الأولية والنهائية من عملية التحليل، كأن نبحث عن أفضل السبل لتقليص التكاليف الإنتاجية والتسويقية من أجل تحسين القدرة التنافسية، ندرس إمكانية إدخال تعديلات جوهرية على تصميم المنتج ليصبح أكثر مناسبة لاحتياجات ومتطلبات المستهلكين، فرصة التحول من التصريف في سوق تقليدي إلى أسواق أخرى أكثر جاذبية وغير ذلك من أهداف.

٢- الاختيار المناسب للأشخاص القائمين على التحليل ممن تتوفر لديهم الإمكانات والكفاءات، والمهارات العالية في المجالات الفنية والمالية والإدارية وغيرها، إلى جانب توفر عوامل الحماس والاندفاع للتحليل وتقديم المقترحات المطلوبة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها. ويستحسن أن يكون عدد العاملين محدوداً ومتجانساً، وقادراً على القيام بواجباته بشكل متكامل.

٣- توزيع المهام على فريق التحليل وجمع البيانات من خلال المرحلة الاستشكافية أولاً، ومن ثم السعي للحصول على البيانات والمعلومات عن جميع الجوانب المرتبطة بعملية التحليل حول مختلف العوامل بأبعادها الداخلية والخارجية مثل وجود (عدم وجود) المهارات والموارد والأصول كعوامل داخلية، والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتسويقية التي قد يصعب التحكم بها، والسيطرة على مجرياتها إلا في حدود ضيقة جداً.

٤- توفير البيئة المناسبة للحوار وتقديم الأفكار والمعلومات في إطار كبير من الشفافية بالنسبة لمجمل العوامل المطروحة للمناقشة والبحث، وخاصة تلك المتصلة بعوامل القوة والضعف، والفرص والمخاطرة، ولا بد هنا لرئيس فريق التحليل أن يكون قادراً على الاستماع بحكمة، وإعطاء الفرصة للجميع للإدلاء بآرائهم بمنتهى الحرية مع تدوين دقيق لجميع طروحاتهم لاستخلاص ما هو

المفيد منها لأغراض التحليل والوصول إلى النتائج المعبرة عن الواقع مع تقديم التقويم والمقترحات المناسبة للنهوض بأعمال المشروع قدماً إلى الإمام.

٥- إعداد جدولاً خاصاً بنقاط القوة التي تتمتع بها الشركة، والتي تتمثل بالرأي العام الإيجابي، الحصة المتزايدة من السوق، المهارات والكفاءات البشرية المتميزة، بعض الميزات التنافسية، وغير ذلك من نقاط القوة مثل:

- إشاعة روح الفريق والتعاون بين العاملين والوحدات الفرعية والمركزية في الشركة.
- اعتماد خطة تأهيل وتدريب دائمة وذات كفاءة وفاعلية عالية.
- سيطرة الشعور بالولاء للشركة ورسالتها وأهدافها، وإدارتها وإنجازاتها.
- إمكانية توفير رأس المال المطلوب لتغطية جميع الالتزامات المالية لأغراض التطوير والتجديد والاستبدال.
- فعالية برامج تخفيض التكاليف.
- وجود برامج وكفاءات تسويقية عالية المستوى، قادرة على تحقيق متطلبات السوق وأهداف الشركة.

٦- إعداد جدول خاص بنقاط الضعف في الشركة، بحيث تخدم هذه القائمة أساساً للتحفيز نحو تجاوز جميع العقبات والمشكلات التي تواجه الشركة والتغلب عليها عن طريق إعداد برنامج خاص لهذا الهدف، ومن أهم الأسئلة التي قد تظهر في هذا الصدد هي:

- العقبات الرئيسة التي تحد من إنجاز الأهداف.
- المصدر الرئيس للشكايات حول عوائق العمل.
- تحديد العوامل التي تحتاج لدعم خاص من قبل الأجهزة الإدارية والفنية.
- عدم تحقيق التقدم الملموس في تطوير المنتجات والخدمات المقدمة من قبل

الشركة.

- تراجع مستمر في الطلب على منتجات وخدمات الشركة.
- القدرة التنافسية الضعيفة لناحيتي السعر والجودة.
- عدم الإيمان برسالة الشركة وأهدافها من قبل العاملين والمتعاملين.
- ارتفاع معدلات دوران اليد العاملة.
- عدم الفاعلية في الرقابة على النشاط وتقويم الأداء.
- ضعف في بنية اتصالات الشركة مع الأوساط الخارجية.
- عدم توفر الكفاءات القيادية ـــ الإدارية ذات المهارات العالية.
- الضعف الواضح في أنظمة التحفيز المادي والمعنوي.

إن التعرف بشكل عميق على نقاط الضعف هذه يتطلب إجراء تعديلات جوهرية في بنية إدارة الشركة لجهة تسمية قيادة إدارية ذات كفاءات متقدمة، قادرة على التصدي لهذه المشكلات، والشروع بحلها وفق برنامج زمني مدروس حسب أولويات الشركة وأهدافها القريبة والبعيدة.

٧- إعداد قائمة خاصة بالفرص المتاحة للشركة ذات الصلة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتقانية، السكانية والبيئية من خلال إجراء تقويم شامل لجميع هذه العوامل، والتي يمكن تحويلها من فرص إلى نقاط ارتكاز للانطلاق منها نحو تحقيق المزيد من العوائد للشركة، وأمثلة ذلك:

- ظهور تقانات متطورة ذات طاقات إنتاجية عالية وبتكلفة معقولة.
- ظهور أسواق جديدة نتيجة لتطورات سياسية أو اقتصادية إقليمية أو دولية.
- حدوث تحولات جذرية في السياسات الحكومية لجهة المزيد من الانفتاح، وتقديم مختلف أشكال الدعم والتسهيلات بالنسبة لبرامج الإنتاج والتصدير.
- ظهور أساليب جديدة ومتطورة في ميادين التأهيل والتدريب.

- اكتشاف مواد أولية جديدة لم تكن معروفة سابقاً.

- ظهور الضعف والوهن في سياسات المنافسين الإنتاجية والسعرية والتسويقية.

إن جميع العوامل السابقة تعد بمثابة فرص يجب على الإدارة استغلالها وتحويلها إلى نقاط قوة تساهم في تعزيز قدرات الشركة، وتحسين مستويات الأداء فيها وتعظيم مواردها وتدفقاتها النقدية.

٨- إعداد قائمة خاصة بعوامل الخطر التي تواجه الشركة، حيث إن جميع الفرص المتاحة أمام الشركة والتي سبق ذكرها يمكن أن تمثل مخاطر معكوسة إذا لم تتمكن الإدارة من تحويلها إلى فرص حقيقية للاستفادة منها في تنفيذ برامج الشركة وأهدافها. ومن أهم المخاطر الأخرى التي قد تواجه الشركة نذكر:

- عدم قدرة دوائر البحث والتطوير على ابتكار وسائل وأساليب جديدة هادفة إلى إدخال تحسينات جوهرية على تصاميم المنتجات تلبي التغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين.

- تراجع ملحوظ في إنتاجية العمل لدى الشركة.

- عدم القدرة على النفاذ إلى الأسواق المستهدفة بالكفاءة المطلوبة.

- الارتفاع الحاد في أسعار المواد الأولية وعناصر الطاقة.

- الاضطرابات العمالية وتداعياتها المختلفة.

- إعداد تشريعات جديدة غير مشجعة على النشاط الاستثماري ـــ الإنتاجي ـــ التسويقي.

- تراجع ملحوظ في قيم أسهم الشركة في البورصات.

إن جميع هذه العناصر تمثل أخطاراً حقيقية لا بد للإدارة من التعاطي معها بإحساس عالٍ من المسؤولية، وبقدر كاف من العمق والشمولية، بحيث يتم إعداد

البرامج الخاصة الهادفة إلى معالجتها وتجاوزها في حدود الإمكانات المتوافرة. ومن الأهمية بمكان أن تسعى الإدارات في الشركات إلى التنبؤ بحدوث هذه الأنواع من المخاطر، لتهنئ نفسها بشكل مسبق لمواجهتها والتغلب عليها بأقل ما يمكن من الخسائر، ويتم ذلك عبر التحليل والتقويم الدائمين للظروف البيئية للشركة الداخلية منها والخارجية، بحيث يمكن تحويل الخطر إلى فرصة حقيقية تستطيع إدارة الشركة أن تستفيد منها في تحصين مواقعها في السوق والمجتمع.

٩- إعداد البرنامج الخاص بتقويم عوامل القوة والضعف، الفرص والمخاطر من خلال جدول يتضمن العناصر الإيجابية المتوافقة مع أهداف الشركة واستراتيجيتها، والعمل على تعزيزها وتقويتها وفق ترتيب للأولويات الخاصة بالشركة وإدارتها. إلى جانب هذا يجب أن يتضمن جدول التقويم عناصر الضعف والمخاطر والفرص بحيث يمكن الفصل فيما بينها واستبعاد ما يمكن استبعاده منها، وتحويل البعض الآخر إلى فرص حقيقية، فنقاط قوة ذات تأثير إيجابي على فاعلية العمل في الشركة.

١٠- كيف للإدارة أن تقرأ وتستثمر نتائج التحليل والتقويم: إن التحليل والتقويم السليمين يساهمان إلى حد كبير في تقديم رؤية واضحة عن كيفية التعاطي مع عناصر القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات الحقيقية التي يتم في ضوئها إعداد خطط وبرامج العمل المستقبلية في الشركة، وتوفير مقومات ومستلزمات تنفيذها. وفي هذا السياق لا بد لإدارة الشركة عند تحليلها لجميع الجوانب المذكورة من تحديد ما يلي:

أ- فيما يتعلق بمتطلبات التحليل:

- تحديد الجوانب الرئيسة والفرعية التي ستخضع لعملية التحليل المعمق والشامل.

- تشجيع جميع الأفكار ووجهات النظر المطروحة من قبل الفعاليات التي يطالها النشاط التحليلي.

- التركيز على النقاط الأكثر أهمية عند إعداد التقرير النهائي، شريطة عدم إهمال العوامل الأخرى التي قد تكون ذات تأثير بالغ، إذا أحسن تفسيرها بشكل تكاملي وشمولي.

- اختيار الكفاءات الإدارية والفنية الماهرة للقيام بعملية التحليل والتقويم، على أن يتم تحديد منسق مناسب لدراسة وغربلة جميع الطروحات والتحليلات بالنسبة لجميع العناصر في سبيل إعداد التقويم النهائي.

ب- بالنسبة للتحذيرات في موضوع التحليل:

- إياك والتعامل بعدم الجدية مع نقاط الضعف والمخاطر، والتهديدات الماثلة أمامك وأمام الشركة.

- لا تكتفي فقط بتدوين الأخطاء والعيوب، بل تعّرف على أسبابها وعلى النتائج التي يمكن أن تسفر عنها وتعاطى معها بمنتهى الإحساس بالمسؤولية.

- إياك وعدم الانتباه على العوامل والمؤثرات ذات الطبيعة الخارجية التي تكون عادة خارج نطاق السيطرة، بحيث تكون قادراً على التقليل من آثارها السلبية وإذا أمكن تحويلها إلى إيجابية.

- إياك واستخدام نتائج التحليل في سبيل التشفي والنيل من العاملين في مختلف المواقع الإدارية والفنية، والمطلوب التعاطي مع هذه النتائج على أنها تعود لكامل الفريق في الشركة، لكي تضمن التعاون اللاحق من الجميع في سبيل تجاوز السلبيات.

- إياك وتجاهل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل والتقويم، بل المطلوب استخدامها في سبيل إعداد الخطط والبرامج التنفيذية لتصحيح مسارات

العمل وتصويب الانحرافات والاتجاه نحو تطويق نقاط الضعف وتقليص المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة.

ثالثاً- التحليل الخارجي للفرص والتهديدات (المخاطر):

كما أسلفنا في هذا الفصل فإن إدارات الشركات تواجه تحديات داخلية وأخرى خارجية، وتكون آثار هذه الأخيرة عادة أشد وطأة، لأنها تقع في الغالب خارج نطاق سيطرة الشركة من جهة وغير متوقعة من جهة ثانية، وبالتالي فإن الاهتمام بها وإعداد العدة لمواجهتها يعد أمراً في غاية الصعوبة، ويتطلب زمناً وجهداً كبيرين، بالإضافة إلى التكاليف المادية الجديدة التي قد لا تكون في متناول الإدارة في الأمد القصير.

ومن أهم التهديدات والمخاطر الخارجية التي قد تواجه الشركات هي تهديدات ومخاطر المنافسين الداخليين والخارجيين التي لا بد من التعامل معها بجدية عالية. وفيما يلي نقدم نموذج العوامل الخمسة بهذا الخصوص.

نموذج العوامل الخمسة [1]:

لقد قام مايكل بورتر من جامعة هارفارد الأمريكية بتطوير نظام عمل يساعد المديرين في الشركات الصناعية في تحليل قوى المنافسة، من أجل التعرف على الفرص والتهديدات (المخاطر) التي تواجه جميع أنواع الشركات.

والشكل التالي يوضح إطار عمل بورتر المعروف بنموذج العوامل الخمسة التي تشكل أساس المنافسة داخل مختلف القطاعات الصناعية وهي:

أ- الخطر من احتمال دخول منافسين جدد إلى الصناعة.

١- المزيد من التفصيل يمكن العودة إلى كتاب " الإدارة الاستراتيجية " ترجمة د. رفاعي رفاعي ود. محمد عبد المتعال، منشورات دار المريخ، الرياض ٢٠٠١، الذي اعتمد أساساً في إعداد هذا الجزء من الفصل.

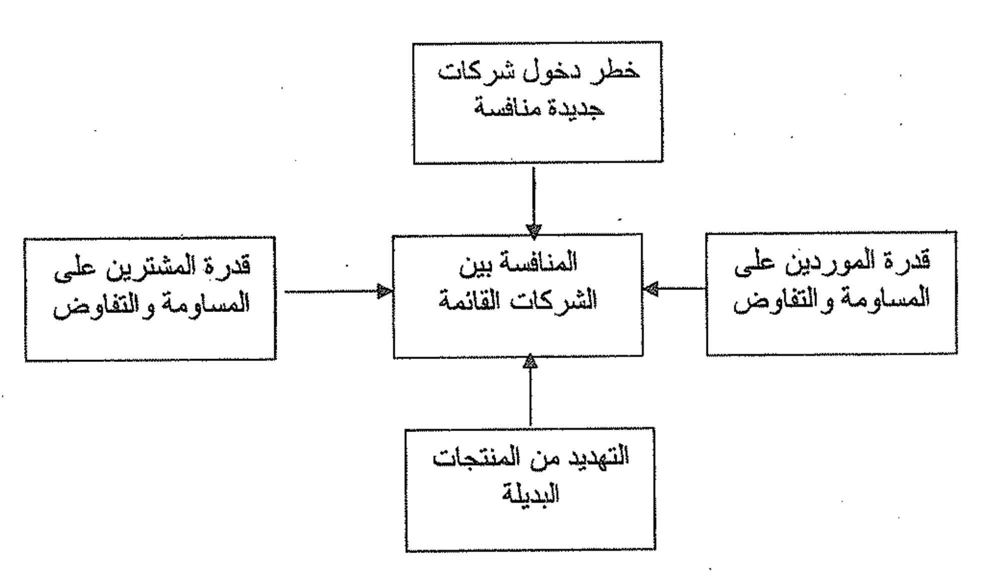
ب- درجة المنافسة بين الشركات العاملة في المجال الصناعي نفسه.

جـ- قوة المساومة عند المشترين.

د- قوة المساومة عند الموردين.

هـ- تهديد المنتجات البديلة.

نموذج العوامل الخمسة لبورتر



إن زيادة قوة أي من العوامل السابقة تؤدي إلى تقليص قوة الشركات القائمة بدرجة أكبر على رفع أسعارها وتحقيق الأرباح، فإذا أخذنا مثلاً عامل المنافسة القوي كأحد عوامل تهديد للشركة، فإنه يؤدي إلى تقليل العوائد، لكن عامل المنافسة الضعيف فيمكن عده بمثابة فرصة جديدة للشركة لتعظيم أرباحها. إن المشكلة التي تواجه إدارات الشركات، تكمن في فهم التغيرات التي قد تطرأ على العوامل الخمسة التي قد تطرح فرصاً وتهديدات جديدة أمام الشركة، من خلال اعتماد استراتيجية مناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات.

وفيما يلي نقدم شرطاً موجزاً للعوامل الخمسة:

١- المنافسون المحتملون:

ويمثل فئة المنافسين المحتملين تلك الشركات التي لم يسبق لها أن دخلت حلبة المنافسة مع الشركات القائمة، مع العلم أنه يتوفر لديها تلك القدرة على المنافسة إذا رغبت في استخدامها، لكن الشركات القائمة تحاول باستمرار أن تثبط من عزيمة المنافسين بهدف إبعادهم عن حلبة الصراع والمنافسة في قطاع معين من الصناعة والسوق، لأنه مع تزايد عدد الشركات المتماثلة العاملة في السوق، فإنه يصعب على الشركة الأسبق زمنياً الاحتفاظ بحصتها السوقية، إلا ذا غيرت استراتيجيتها التسويقية ومنها التسعيرية والخدمية. لهذا فإن الخطر يمثل أمام الشركة لجهة تقليص عوائدها وأرباحها مع دخول شركات جديدة ذات طابع تنافسي. أما إذا كانت درجة الخطر منخفضة من خلال دخول منافسين جدد، فإن الشركات العاملة قد تستطيع تحويل هذا الخطر إلى فرصة حقيقية لرفع أسعارها للحصول على عوائد إضافية.

إن عوائق دخول منافسين جدد قد تعد بمثابة عوامل تجعل من موضوع الدخول إلى مجال المنافسة في صناعة ما أمراً مكلفاً، حيث إن ارتفاع هذه التكاليف بالنسبة للمنافسين المحتملين يشكل دليلاً واضحاً على ارتفاع عوائق الدخول، وهناك ثلاثة مصادر لعوائق الدخول هي:

أ- الولاء للماركة، حيث يفضل المستهلكون شراء منتجات الشركات القائمة من خلال ولائهم للماركة التجارية الذي يتأكد عبر الحملات الترويجية المستمرة، والتطويرات والتحسينات الدائمة التي تظهر على خصائص ومواصفات السلع، التسهيلات الائتمانية التي تقدمها الشركة للمتعاملين، الخدمات الإضافية التي تعزز ارتباط المتعاملين بالشركة ومنتجاتها، الجودة المتميزة لسلع الشركة القائمة وغير ذلك من العناصر. إن هذا النوع من الولاء يجعل من الصعوبة بمكان دخول

منافسين جدد إلى السوق لاقتطاع حصة من السوق بالنسبة للشركة القائمة. وهذا يعني بأن الولاء للماركة يقلل من خطر التهديدات الناجمة من دخول منافسين جدد إلى السوق.

ب- مزايا التكلفة المطلقة التي تمتلكها الشركة القائمة بالقياس مع المنافسين المحتملين، وهذه المزايا تنشأ عن مصادر متعددة منها: عمليات الإنتاج المتفوقة ـــ التحكم في بعض مدخلات العمليات الإنتاجية ـــ إمكانية توفير مواد أولية وطاقة رخيصة. كل هذا يقلص من التهديد الذي قد يظهر بفعل ظهور منافسين محتملين.

جـــ- الحجم الاقتصادي ومزاياه الكثيرة من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج، والاستفادة من الخصم على كميات الشراء الكبيرة من المواد والتجهيزات وبقية المستلزمات الإنتاجية، والوفورات من خلال توزيع تكاليف الإعلان على عدد أكبر من الوحدات والاستفادة من حسومات الوكالات الإعلانية. وكل هذا يدفع بالمنافسين الجدد، في حال قرّروا دخول السوق جنباً إلى جنب مع الشركات القائمة، إلى طرح منتجات جديدة بكميات كبيرة وبأسعار مخفضة، مما يستدعي الرد بالأسلوب نفسه من قبل الشركات العاملة، وهذا بدوره قد يعد خطراً وتهديداً حقيقياً للشركات الجديدة التي تضطر للانسحاب من السوق.

د- اللوائح الحكومية التنظيمية التي يتم اعتمادها، بحيث تحد أو تمنع دخول منافسين جدد إلى بعض القطاعات الصناعية أو الخدمية لأمور قد تكون اقتصادية أو سياسية أو بيئية، مما يقود إلى تحقيق الشركات القائمة في هذا المجال المزيد من الإيرادات والأرباح. لكن في حال إلغاء هذه اللوائح فإن شركات مماثلة كثيرة قد تظهر من جديد على ساحة المنافسة لتثبت حضورها وقدرتها على انتزاع حصتها السوقية المناسبة.

٢- المنافسة بين الشركات القائمة:

تؤثر المنافسة بين الشركات القائمة تأثيراً واضحاً على مبيعات وأرباح كلٍ منها، حيث إنه في حال كانت المنافسة ضعيفة بين الشركات، فإن هذه الأخيرة ستقوم برفع الأسعار بهدف الحصول على مزيد من الإنتاج.

أما إذا كانت المنافسة شرسة وقوية فإن ذلك قد يقود إلى حدوث ما يسمى بحرب الأسعار بين الشركات القائمة التي تؤدي إلى تخفيض الأسعار وتقليص الأرباح، وهذا يعد تهديداً حقيقياً لخطط وبرامج هذه الشركات التي تسعى إلى تعظيم أرباحها لا إلى تخفيضها. إن درجة التنافس بين الشركات القائمة في صناعة معينة هي دالة للعوامل التالية:

أ- هيكل المنافسة، الذي يشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات في صناعة ما. وهيكل المنافسة قد يكون مجزأً أو مجمعاً، حيث يحتوي الهيكل الصناعي المجزأ على عدد كبير من الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم دون أن يكون لإحداها أية قوة تأثيرية تحقق من خلالها السيطرة على الصناعة.

أما الهيكل الصناعي المجمع فيضم مجموعة صغيرة من الشركات الكبيرة (احتكار القلة) تسيطر سيطرة شبه تامة على القطاع الصناعي إنتاجاً وتسويقاً، وعوائق الدخول بالنسبة لمنافسين جدد هنا تكون عالية جداً، في الوقت الذي تكون هذه العوائق منخفضة بالنسبة لدخول منافسين جدد في الهيكل الصناعي المجزأ الذي تتمثل فيه بعض الصناعات الزراعية، تأجير شرائط (الفيديو)، سماسرة ووسطاء العقارات، النوادي الصحية وغيرها.

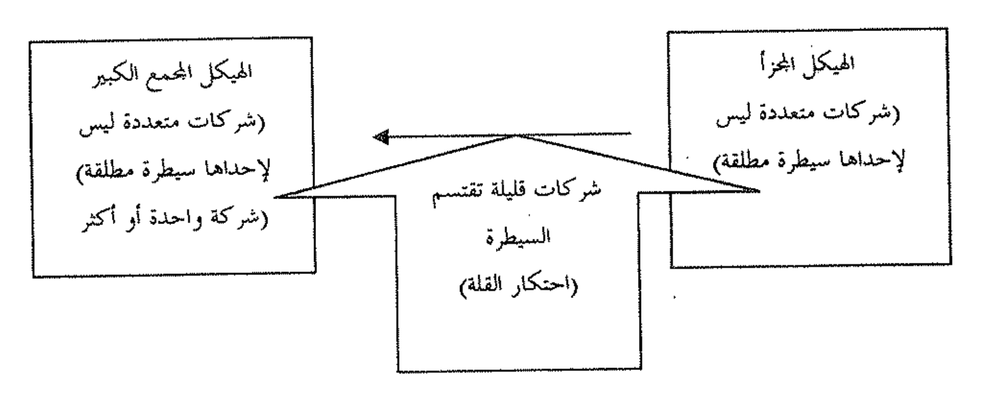
ومن المعلوم أنه في حالات الرواج يزداد عدد المنافسين المحتملين لدخول القطاع الصناعي في الهيكل المجزأ نظراً لضعف عوائق الدخول إلى هذا النوع من القطاعات. إن تزايد عدد المنافسين الجدد في القطاع الصناعي المجزأ الذي يتميز بالازدهار والانتعاش

قد يقود إلى ظهور فوائض إنتاجية كبيرة تؤدي إلى تخفيض الأسعار (على شكل ما يسمى بحرب الأسعار بين المتنافسين)، وهذا بدوره يقلص أرباح الشركات بحيث تفكر بعض إداراتها بالخروج من النشاط الصناعي بالكامل. ويستمر هذا الركود لحين تساوي كامل الطاقة الإنتاجية في الصناعة مع مستوى الطلب في السوق، حيث يقود ذلك إلى حدوث الاستقرار في الأسعار من جديد.

مما تقدم نستطيع الحكم على أن الهيكل الصناعي المجزأ يشكل تهديداً فعلياً أكثر من كونه خالق لفرص جديدة، حيث إن غالبية حالات الرواج والانتعاش تكون قصيرة الأجل نسبياً بفعل دخول منافسين جدد نظراً لانخفاض وضعف عوائق الدخول إلى هذه الصناعة، ويتبع ذلك نشوب حرب الأسعار وحالات الإفلاس. لذلك فإن أفضل الحلول بالنسبة لهذا النوع من الشركات يكمن في تحقيق تخفيضات مستمرة على تكاليف الإنتاج للمحافظة على العوائد المخططة.

بالنسبة للمنافسة بين الشركات في مجال الصناعة المجمعة فإن احتمال ظهور حرب الأسعار يشكل تهديداً حقيقياً، بحيث تلجأ هذه الشركات إلى اتباع بعض التكتيكات التي من شأنها مسايرة الأسعار التي تحددها الشركات القائدة في القطاع الصناعي. أو قد تلجأ الشركات في هذه الحالة لتغير شكل المنافسة من منافسة سعرية إلى تنافس في مجالات الترويج والإعلان، تدعيم الولاء للماركة، تحسين جودة المنتج، تقديم المزيد من الخدمات الإضافية للعملاء، وتعتمد فاعلية هذه السياسات على قدرة الشركة في تقديم هذه الامتيازات.

والشكل التالي يوضح سلسلة هياكل الصناعة:



ب- أوضاع الطلب: تعد أوضاع الطلب أحد المحددات الرئيسة لقوى المنافسة بين الشركات العاملة، حيث إن تنامي الطلب يقود إلى تخفيف حدة المنافسة، لأن السوق يكاد يغطي إنتاج جميع الشركات التي تزيد من مبيعاها وأرقام أرباحها دون التأثير على بعضها البعض. لكن في حال تغير الطلب وفق دورات معينة في المجال الصناعي المجزأ، حيث يكون نصيب كل شركة من السوق بحدود نسبة معينة مما يصعد المنافسة السعرية ويقلل الأرباح. كما أن تراجع الطلب يساهم في تصعيد حدة المنافسة من أجل أن تحتفظ كل شركة بأرباحها وحصتها السوقية، وربما يستطيع البعض منها أن يحقق مزيداً من النمو في المبيعات على حساب الحصص السوقية للآخرين.

جـ- موانع الخروج من السوق (المنافسة) التي تكون على شكل موانع ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي أو استراتيجي، بحيث تستمر الشركات في ممارسة أعمالها رغم تدني المبيعات والعوائد المادية وخاصة في حالة استقرار أو تراجع الطلب على المنتجات. لكن وجود طاقات إنتاجية فائضة قد تقود إلى المزيد من المنافسة في ميدان الأسعار، حيث تقوم الشركات بتخفيض أسعار منتجاها بهدف الاستفادة من طاقاها المعطلة. ومن أهم العوائق الأكثر انتشاراً نذكر:

- الاستثمارات الصناعية على شكل تجهيزات ومعدات وخطوط إنتاج ومستودعات، وغير ذلك من العتاد الذي يصعب تحويله للعمل والإنتاج في مجال صناعي آخر إلا إذا تحملت الشركة تكاليف استثمارية جديدة عالية.

- التكاليف المرتفعة للتحول من صناعة إلى أخرى أو من خلال تصفية الأعمال نهائياً، حيث لا بد للشركة من القيام بدفع تعويضات نهاية الخدمة للمسرحين من العمال.

- كون الشركة جزءاً متمماً لشركات أخرى تعمل جميعاً في نطاق التكامل فيما بينها بالنسبة لعمليات التصنيع والإنتاج، بحيث يصعب على شركة واحدة خذلان بقية الشركات المتعاونة معها.

- قد ترتبط الشركات وإداراتها بصناعات تقليدية أو متوافقة مع تخصصات المالكين، ومتلائمة مع متطلبات المجتمع الضيق الذي تعمل فيه الشركة، مما يخلق نوعاً من الارتباط العاطفي الذي يشكل حاجزاً أمام الخروج من الصناعة. كما هو الحال بالنسبة لشركات النقل التي تلتزم أدبياً بتوفير خدمات النقل لأبناء المنطقة، أو المنشآت السياحية التي اعتادت تاريخياً على تلبية احتياجات ومتطلبات شريحة من المتعاملين، بحيث يصعب عليها التخلي عن نشاطها لأسباب جد معنوية ونفسية واجتماعية.

٣- قوة المساومة عند المشترين:

إن للمتعاملين مع الشركة دوراً كبيراً في الحفاظ على استقرارها في تحقيق أرباحها ضمن حصة سوقية معينة، كما يمكن لهؤلاء المتعاملين أن يساهموا في زيادة الحصة السوقية للشركة، نتيجة الولاء لها ولعلامتها التجارية ولجودة منتجاتها وطبيعة خدماتها، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعظيم الأرباح إلى حدودها القصوى. لكن في بعض الحالات ونظراً لتغيرات تطرأ على ظروف العرض والطلب والمنافسة، فإن

المتعاملين قد يميلون لطلب تخفيض الأسعار لمنتجات الشركة التي يتعاملون معها، أو تحسين مستوى الخدمات المقدمة مما يزيد من تكاليف النشاط التسويقي. وفي هذه الحالة فإنه ينظر للمتعاملين على شكل عامل تهديد حقيقي للشركة المنتجة ـــ المسوقة. أما في الحالات المعاكسة التي يتصف بها المتعاملون بالضعف وعدم القدرة على فرض شروطهم على المسوقين (المنتجين)، فإنه يمكن لهؤلاء (المسوقين) أن يزيدوا من أسعار منتجاتهم لتحقيق أرباحاً إضافية. وتتحدد قدرة المشترين في فرض شروطهم على إمكانات الشركة وقدراتها، وتميزها في تقديم المنتجات النوعية والخدمات المناسبة بالأسعار التي تحقق لها أعلى العوائد. وبشكل عام فإن المتعاملين (المستهلكين ـــ المشترين) يكونون أكثر قوة في الحالات التالية:

أ- عندما يكون عدد الشركات الصناعية الصغيرة أو المتوسطة كبيراً، بينما يكون عدد المشترين قليلاً، ولكنهم كبيرو الحجم.

ب- عند الشراء بكميات كبيرة بحيث يتمكن المشترون من فرض شروطهم السعرية على الشركات الصناعية المنتجة ـــ المسوقة.

جـ- عندما يكون العرض من المنتجات أكبر من طلب المتعاملين على المنتجات والسلع.

د- عندما يستطيع المتعاملون تحريض الشركات المتماثلة على التنافس فيما بينها لتخفيض السعر، وتقديم المزيد من الخدمات والتسهيلات الائتمانية.

هـ- في الحالات التي يفضل فيها المشترون تأمين احتياجاتهم من السلع أو مستلزمات الإنتاج من مجموعة شركات في وقت واحد، بالإضافة إلى استخدامهم أساليب التهديد بمقاطعة الشركة للحصول على متطلباتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار مخفضة.

تكون هذه الحالات شائعة بشكل واسع في صناعة السيارات والحواسيب

وصناعة الأدوية، حيث شركات الإنتاج قليلة والموردون كثر مما يدفع بالمنتجين لفرض شروطهم السعرية على الموردين أو تهديدهم بالتحول إلى موردين آخرين.

٤- قوة المساومة عند الموردين:

يعد هذا العامل من عوامل بورتر لقوة المنافسة عند الموردين في الحالات التي يكون لديهم إمكانات وقدرات يستخدمونها في سبيل فرض الشروط السعرية التي تناسبهم على المنتجين، وهذا بدوره يعد تهديداً حقيقاً بالنسبة للمنتجين الذين تنخفض أرباحهم في حال انصياعهم وقبولهم بشروط الموردين السعرية والخدمية. في الحالة المعاكسة أي عندما يكون الموردون في حالة ضعف، فإن المنتجين يستطيعون تحديد شروطهم السعرية على الموردين باتجاه التخفيض وتحسين الخدمات، مما يقلص أرباحهم المحققة، بينما تزداد أرباح المنتجين. وفقاً لنموذج بورتر فإن الموردين يكونون في مركز قوة في الحالات التالية:

أ- عندما يكون للمنتج الذي يطرحونه للبيع أهمية خاصة من جهة، وبدائله المعروضة في الأسواق محدودة جداً.

ب- عندما لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المشترية عميلاً هاماً لهم، حيث تنعدم الحوافز لدى الموردين في هذه الحالة، لتخفيض أسعار المنتجات وتقديم المزيد من الخدمات للمشترين.

جـ- تميز منتجات الموردين بخصائص ومواصفات فريدة، بحيث يصعب على المشترين التحول نحو موردين آخرين لتأمين احتياجاتهم عن طريقهم.

د- عندما ترتفع الأسعار يمكن للموردين اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والمنافسة مباشرة مع الشركة.

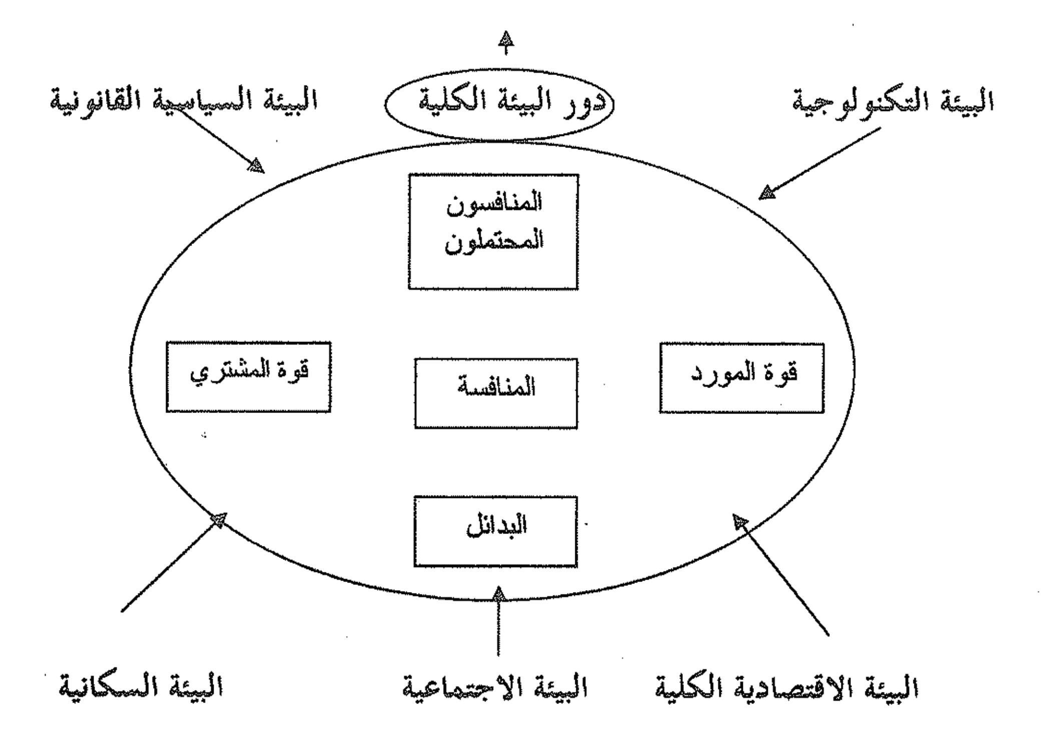
هـ- في حال عدم قدرة الشركات المشترية على اللجوء للتهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتهم بأنفسهم.

٥ً- التهديد من قبل المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي التي تقدمها شركات أخرى يمكن أن تفي بمتطلبات المستهلكين النهائيين أو الإنتاجيين مقارنة بما تقدمه الشركة موضوع الدراسة من سلع أو خدمات، كما هو الحال بالنسبة للانتقال لاستهلاك القهوة بدلاً من الشاي أو العكس. لهذا فإن الأسعار التي تفرضها شركات إنتاج البن تتأثر إلى حد كبير بوجود بدائل أخرى مثل الكاكاو أو الشاي. وفي حال الارتفاع الكبير والمفاجئ لأسعار مادة البن فإنك تلاحظ وبشكل تلقائي تحول غالبية المستهلكين لاحتساء الشاي أو الكاكاو باعتبار أن أسعارهما معتدلة بالقياس مع أسعار البن. وهذه مسائل شائعة وخاصة في صناعة المنتجات الزراعية ـــ الغذائية النباتية أو الحيوانية التي تتأثر إلى حد كبير أسعارها بطبيعة التغيرات البيئية والمناخية، بحيث يصبح بالإمكان الانتقال من استهلاك المواد البروتينية الحيوانية إلى النباتية أو العكس. إذن فإن وجود بدائل إنتاجية قوية تعد بمثابة تهديد تنافسي حقيقي يشكل قيداً فعلياً على الأسعار التي تفرضها الشركة. في حال عدم وجود بدائل لمنتجات الشركة (أو بدائل محدودة)، فإن الشركة تستطيع رفع أسعارها وتحقيق أرباحاً إضافية.

رابعاً- دور البيئة الكلية وآثارها على عوامل بورتر:

بما أن القطاع الصناعي جزء لا يتجزأ من بيئة كلية شاملة، تتشكل من مكونات اقتصادية واجتماعية وتقانية وسكانية وسياسية، فإن التغيرات التي يمكن أن تحدث في نطاق هذه البيئة الواسعة قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على مجمل عوامل المنافسة لبورتر أو بالنسبة لكل عامل على حدة (انظر الشكل التالي):



وفيما يلي نقدم توضيحاً لتأثير كل عامل من عوامل البيئة الكلية على هيكل المنافسة الصناعية.

أً- البيئة الاقتصادية:

إن الوضع العام للبيئة الاقتصادية الكلية يتحدد من خلال مجموعة عناوين ومؤشرات مثل معدل النمو الاقتصادي، حالة الرخاء والازدهار أو حالة الركود، التوزيع المتكافئ (اللامتكافئ) للدخل الوطني، متوسط دخل الفرد السنوي، معدلات الصرف والتضخم، أسعار الفائدة وغيرها.

ففي حالات الرخاء والازدهار الاقتصادي يتجه المستهلكون نحو المزيد من الإنفاق على جميع أنواع السلع والخدمات، وهذا الأمر يمكن أن يحدث تخفيضاً عاماً بالنسبة لضغوط المنافسة في القطاع الصناعي المدروس، الأمر الذي يوفر فرصة للتوسع

في العمليات الصناعية والإنتاجية وتحقيق المزيد من الأرباح. أما حالة الركود الاقتصادي فإنها تستدعي ضغط الإنفاق وتخفيض الاستهلاك مما يزيد من ضغوط المنافسة وظهور حروب الأسعار بين الشركات المتماثلة.

كما أن لمعدلات الفائدة السائدة في السوق آثاراً مباشرة على عمليات الاقتراض المخصص لأغراض شراء المساكن والسيارات والأدوات المترلية المعمرة، وكذلك الأمر بالنسبة لتكاليف رأس المال، حيث يعد رفع معدلات الفائدة بمثابة تهديد حقيقي للشركات العاملة، بينما تخفيض معدل الفائدة يعد فرصة حقيقية أمام هذه الشركات لزيادة أرباحها عن طريق زيادة مبيعاتها.

في ذات الوقت فإن لحركة معدلات أسعار الصرف تأثيرها المباشر على قدرة الشركة التنافسية في الأسواق الدولية، حيث عندما تكون قيمة الين الياباني منخفضة بالنسبة للدولار، فإن الشركات اليابانية ستستطيع من زيادة مبيعاتها في الأسواق الأمريكية، في الوقت الذي تضعف القدرة التنافسية للمنتجات المصنعة في الولايات المتحدة الأمريكية في الأسواق الخارجية. كما أن سعر الدولار المنخفض يقلل احتمالات التهديد الصادرة عن المنافسين الأجانب بالنسبة للشركات الأمريكية.

إن حالات التضخم تقود إلى حدوث اضطرابات على مستوى الاقتصاد الكلي تقود إلى تراجع معدلات النمو، وتكون معدلات الفائدة على القروض بشكل عام مرتفعة. إنه من الصعوبة بمكان في ظل بيئة تضخمية التنبؤ بشكل دقيق بالقيمة الحقيقية للتدفقات النقدية الداخلة خلال الفترة القادمة، مما يعرقل دخول استثمارات جديدة إلى مختلف القطاعات الاقتصادية الأمر الذي يؤدي إلى الانكماش وظهور تهديدات جديدة أمام الشركات.

٢ً- البيئة التكنولوجية:

إن التطورات السريعة والمتسارعة في عالم التقانة تحدث ثورات متتالية في إنتاج

سلع جديدة مبتكرة وخروج سلع متقادمة من السوق، مما يخلق تهديدات كبيرة أمام الشركات التي لا تستطيع مواكبة التطور التقاني الحاصل في ميادين أعمالها. كما هو الحال بالنسبة لشركات صناعة الحاسبات الإلكترونية والمعالجات التي تتطور بشكل متسارع، الأمر الذي خلق عراقيل قوية أمام دخول شركات جديدة إلى عالم هذه الصناعة. لكن مع انخفاض تكاليف تصنيع المعالجات للحواسيب الشخصية تمكنت شركات ذات قدرات محدودة من دخول مجال صناعة هذا النوع من الحاسبات بدأت صغيرة وتطورت إلى أن تحولت لشركات عملاقة، كما هو الحال بالنسبة لشركة مايكروسوفت مما اضطر الشركات القديمة مثل I.B.M لتعيد هيكلة نفسها من أجل الاستمرار في سوق الصناعة.

٣- البيئة الاجتماعية:

إن الوعي الاجتماعي والثقافي والصحي المتزايد في الكثير من المجتمعات يمكن أن يخلق تهديدات حقيقية لبعض الشركات وفرصاً إضافية لشركات أخرى، حيث إن الوعي الصحي قاد إلى التحول من استهلاك المواد الغنية بالسكريات والبروتينات الحيوانية لصالح بدائل أخرى، والتطور الثقافي أدى إلى زيادة الاهتمام بالمصادر الثقافية المقروءة والمسموعة والمرئية. وهذا بدوره يعد تهديداً للشركات التي لم تستطع التكيف مع هذه التغيرات في الوقت الذي شكل الوضع الجديد فرصاً إضافية أمام شركات أكثر ديناميكية.

٤- البيئة السكانية:

إن الشركات الناجحة هي التي تبني سياساتها الإنتاجية في ضوء تطور الأوضاع السكانية ومعدلات النمو السكانية، وتركيبة السكان العمرية، وحسب الجنس وغير ذلك. حيث إن المجتمعات الفتية يجب أن تبرمج سياساتها الإنتاجية، بحيث تكون شركاتها قادرة على تلبية طلب الأسر الحديثة التي ستتشكل بعد فترة زمنية معينة من

خلال الاستعداد لتأمين المساكن والمفروشات والأدوات المترلية وغيرها. وهذا يعد فرصة حقيقية أمام هذا النوع من الشركات، في الوقت الذي تكون أوضاع شركات إنتاج ألعاب الأطفال مهددة في المجتمعات التي تكون نسب الولادات فيها متدنية.

٥ً- البيئة السياسية والقانونية:

للبيئة السياسية والقانونية تأثيرات كبيرة على الشركات العاملة في مختلف المجالات الاقتصادية، حيث إن إلغاء القيود والعراقيل أمام دخول شركات جديدة لبعض القطاعات وزيادة درجة الحرية الاقتصادية خلق نوعاً جديداً من التهديد للشركات القديمة من خلال المنافسة التي فرضتها الشركات الجديدة. كما هو الحال بالنسبة للصناعة السورية قبل صدور قانون الاستثمار رقم عشرة وتعديلاته ابتداءً من عام ١٩٩١ التي كانت إلى حد كبير محمية من المنافسة بفضل السياسات الحكومية، لكن مع ظهور الاتجاهات الجديدة والسماح لشركات القطاع الخاص في منافسة شركات القطاع العام، أصبحت الشركات العامة تعاني من تهديد حقيقي، نظراً لارتفاع تكاليف الإنتاج لديها وعدم قدرتها بالشكل الكافي على المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية، إذا لم تتمكن من رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية والإدارية.

الفصل السادس

التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة وسبل تجاوزها:

- التحديات والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
  - معوقات مالية
  - معوقات إدارية
  - معوقات تسويقية
  - معوقات فنية وإنتاجية
  - معوقات تشريعية وقانونية
  - معوقات ثقافية
- سبل مقترحة لإزالة التحديات والمعوقات

٥

– مشكلات تنمية المشروعات الصغيرة في البلدان النامية:

تشير الأبحاث والدراسات الخاصة بالصناعات الصغيرة في البلدان النامية إلى تعرضها لعديد من المشكلات الخطيرة التي تعرقل نشاطها. والمشكلة التمويلية وعلاقتها بالتنمية تمثل محور هذا البحث. ولكن هذه المشكلة واحدة من المشكلات التي تواجهه الصناعات الصغيرة، وقد تكون أهما، وقد لا تكون.. فهناك اختلاف حول تحديد أهميتها النسبية من خلال واقع الصناعات الصغيرة في البلدان النامية، وعلى أية حال، قبل أن نتناول المشكلة التمويلية تفصيلاً، لنرى ما إذا كانت تأتي في المقدمة أو في المرتبة الثانية (وما زال لها أهميتها) فإنه من المفيد التعرف على المشكلات الأخرى الرئيسة[1] التي تتضافر معها وتضغط على الصناعات الصغيرة، فتعرقل نشاطها في الأجل القصير، وتهدد نموها، بل أحياناً كثيرة تهدد بقاءها في الأجل الطويل.

وفيما يلي نقاط مختصرة، ولكن شاملة على قدر الإمكان، تبين أهم المشكلات التي تواجه الصناعات الصغيرة وتنميتها:

١ – مشكلات السياسات الاقتصادية والتوجيهات الحكومية الإدارية:

أهملت هذه السياسات أوضاع الصناعات الصغيرة إهمالاً كبيراً في معظم البلدان النامية، وذلك بالمقارنة بالاهتمام البالغ الذي أعطي لإنشاء وتنمية الصناعات الكبيرة.

لذلك لم تتقدم حكومات معظم البلدان النامية بأية برامج لتوجيه الصناعات الصغيرة أو لمساعدتها فنياً أو مالياً، أو لتقرير إعفاءات ضريبية لها في حالة اتخاذها أوضاعاً رسمية في ممارسة نشاطها. وكل هذا يعبر عن سياسات ذات روح سلبية من قبل الحكومة في معاملة أصحاب الأنشطة الصناعية الصغيرة.

---

(١)– وسوف نلاحظ أن جانباً من هذه المشكلات مواجهته أيضاً عن طريق الموارد المالية التي قد لا تعطى للصناعات الصغيرة، مباشرة وإنما تحول لها بطرق غير مباشرة عن طريق الأجهزة الرسمية في الدولة أو بعض المنظمات المهتمة بتنميتها.

ولكن أخطر من هذه السياسات السلبية هو توجهات الإدارات الحكومية التنفيذية نحو المنشآت الصناعية الصغيرة، سواء ما يعمل منها في إطار القطاع الرسمي أم خارجه. فالحصول على تراخيص رسمية لممارسات النشاط يستغرق زمناً طويلاً قد يمتد إلى سنوات، وله بالإضافة إلى ذلك تكلفته العالية، رسمياً أو بصورة غير رسمية. أما المنشآت الصغيرة التي تمارس نشاطها دون تراخيص رسمية، فإنها تتعرض عند اكتشاف الرسميين لها إلى إجراءات عنيفة تصل إلى حد السجن والغرامات الباهظة أو الإغلاق أو الإزالة المكانية من موضع النشاط في بعض الحالات. والرسميون الذين يفعلون ذلك في معظم البلدان النامية لا يدرون شيئاً عن الآثار الاقتصادية والاجتماعية الرسمية، رغم أنهم لن يرفضوا تأجيل تنفيذ هذه اللوائح في حالات كثيرة، إذا ما تم إرضاؤهم شخصياً بالرشوة أو غيرها.

ويلاحظ أن أصحاب المنشآت الصناعية الصغيرة، عادة ما يكونون من طبقات اجتماعية بسيطة جداً، وليست بذات أهمية على المستوى السياسي، مما يجعلهم غير قادرين على نقل شكاويهم أو توصيل وجهات نظرهم إلى كبار المسؤولين في الإدارات الحكومية.

هذه السياسات السلبية والمتحيزة والتوجيهات المضادة من قبل الجهات الرسمية استمرت في كثير من البلدان النامية، وما زالت بالرغم من الإعلانات والتصريحات على صفحات الجرائد أو في أجهزة الإعلام الأخرى، بأن هناك اهتماماً بالصناعات الصغيرة.

٢- مشكلات الخبرة التنظيمية ونقص المعلومات:

من المشكلات الخطيرة التي تقابل المشروعات الصغيرة نقص المعلومات والافتقار الخبرة التنظيمية التي تمكن أصحابها من مواجهة مشكلاتهم أو تساعدهم على التوسع في أعمالهم والنمو.. ويظهر النقص في المعلومات واضحاً بالنسبة للظروف المحيطة بنشاط

الصناعات الصغيرة أو الإطار العام الذي يعملون فيه. وعادة فإن أفق صاحب المنشأة الصغيرة في البلد النامي لا يمتد لأكثر من شؤون حرفته أو صناعته، لذلك فإن أصحاب المنشآت الصغيرة قد لا يدرون شيئاً على الإطلاق، بالنسبة لاتجاهات الأسعار في بلدهم فيفاجؤون بها ترتفع أو تنخفض دون سبب معروف لديهم. وأحياناً يتعرضون لنقص حاد في الخامات التي يستخدمونها في نشاطهم فيتعرضون لاحتكار البائعين في الأسواق المحلية الصغيرة، ولا يعرفون بوجود مصادر بديلة لهذه الخامات، وربما تكون هذه الخامات متوفرة في مدن أو مناطق أخرى داخل البلد نفسه. وكثيراً ما يجهل أصحاب المشروعات الصغيرة كيفية التوسع في عمليات تسويق منتجاتهم أو إمكانية أسواق أخرى لهذه المنتجات داخل البلد أو خارجها. وليس لديهم معلومات كافية — أو ربما لا توجد بالمرة — عن كيفية تحسين التقانات المستخدمة في حدود إمكاناتهم. كذلك فإن أصحاب الأعمال في هذه الصناعات لا يملكون خبرة كافية بالنسبة للتعامل مع مصادر تمويلية خارج نطاق العائلة أو الأصدقاء، وقد يخشى الكثير منهم التعامل مع البنوك أو بعض المؤسسات التمويلية الأخرى، لأنهم لا يفهمون نظمها وطبيعتها وإجراءات التعامل معها. وإجمالاً فإن العديد من الكتاب الذين تناولوا موضوع الصناعات الصغيرة يرون أن نقص المعلومات والخبرات التنظيمية لدى صغار رجال الأعمال قد يكون من أخطر المشكلات على الإطلاق.

٣- مشكلات النقل ونقص الخدمات العامة والبنية الأساسية:

هناك مشكلات تقابل المنشآت الصناعية الصغيرة في نقل خدماتها الأولية من مصادرها أو منتجاتها النهائية إلى الأسواق بتكاليف مناسبة. كذلك هناك مشكلات الأرض أو المحل المناسب وتجهيز المكان للنشاط. بالإضافة إلى ذلك فإن كثيراً من المنشآت الصناعية الصغيرة القائمة على أطراف القرى أو داخل المدن الصغرى — خاصة في آسيا وأفريقيا — تفتقر إلى مصادر المياه النظيفة وخدمات المجاري والطاقة

الكهربائية اللازمة لممارسة النشاط. وقد يعمل بعض أصحاب المنشآت الصغيرة على تهيئة هذه الخدمات لأنفسهم بطرق خاصة وأحياناً بطرق غير رسمية. فتصبح تكلفتها مرتفعة جداً أو باهظة، الأمر الذي يتسبب في تعسرهم مالياً أو استدانتهم.

٤ – مشكلات التمويل:

سوف نبحث هذه المشكلات تفصيلاً في القسم التالي، ولكن كتحديد للخطوط الرئيسة يمكن التفرقة أولاً – بين مشكلات التمويل عند الإنشاء أو التوسع: رأس المال الثابت والمشكلات المتعلقة بالممارسة أو التشغيل: رأس المال العامل. ومن جهة أخرى تتنوع مشكلات التمويل وتختلف حدتها تبعاً لمصادر وشروط التمويل: مصادر العائلة والأصدقاء وما يحيط بها من مشكلات بالنسبة للتعبئة ونمط أو وضعية المشاركة أو الإقراض في إطار أخلاقيات معينة وعلاقات أو أعراف اجتماعية، مصادر تجار النقود الذين يعملون خارج سوق التمويل الرسمي Informal Credit Market وما يصاحبها من ارتفاع في سعر الفائدة على القروض وشروط باهظة لضمان استرداد أصل القرض؛ مصادر البنوك التجارية وما يصاحبها من إجراءات الضمان المالي وتفصيلات خاصة لأصحاب الأعمال المليئين مالياً ومعروفين اجتماعياً، مع عدم الاهتمام في الوقت نفسه بصغار المنظمين وارتفاع تكلفة الإقراض بالنسبة لهم، مع التشدد في الضمانات المطلوبة منهم والمطالبة برد القرض خلال فترة لا تتناسب مع طبيعة النشاط، مصادر التمويل من أسواق رؤوس الأموال، وهي تكاد تكون غير متاحة للغالبية العظمى من المنشآت الصغيرة (إن لم يكن جميعها)، مصادر التمويل بالمشاركة عن طريق البنوك الإسلامية، وما زالت محدودة للغاية وإن بدأت في النمو.

وبالتالي يمكن التركيز على أهم التحديات التي يمكن أن تعيق نشاط إدارة المشروعات الصغيرة نتيجة للمشكلات السابق ذكرها.

– التحديات والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

لا تزال العديد من المجتمعات تعتمد اعتماداً كلياً على حكوماتها، وبالتالي سيادة وسيطرة القطاع العام على القطاع الخاص، ولا تزال صناعة المشروعات الصغيرة في مراحلها الأولى في العديد من الدول وعلى وجه التحديد دول العالم الثالث.

إن استعراض تجارب بعض الدول يبين لنا المعوقات والتحديات التي تعاني منها المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتهدد كينونتها والتي يمكن إجمالها بما يلي:

– **معوقات مالية:** خاصة تلك المتعلقة بالتمويل والتي يمكن القول بأنها المشكلة الرئيسة وأساساً لكثير من المشكلات الأخرى التي تعاني منها هذه المشاريع. الأمر الذي دفع الكثير من الدول لإنشاء مؤسسات مصرفية خاصة تقوم بـ:

- توفير التمويل الضروري لها بشروط ملائمة لحجم ومقدرة هذه المشروعات خاصة وأن هذه المشروعات لا يمكن لها استقطاب الاستثمارات المالية الأجنبية.
- حل مشكلة الضمانات لهذه المشروعات التي تعاني من ضعف في المقدرة على تقديم الضمان بشكل فردي.
- تقديم الاستشارات للاستثمار السليم لرؤوس الأموال في هذه المشروعات.

– **معوقات إدارية:** أي ضعف مستوى الأداء الذي يمارسه الأفراد المسؤولون عن إدارة هذه المشروعات، إضافة إلى الشكل التنظيمي الذي يحدد العلاقات بين هذه المشروعات كل منها بالآخر، وبين هذه المشروعات والجهات الأخرى حكومية كانت أو غيرها. ويمكن القول هنا بأن هذه المشكلات الإدارية قد تكون أصعب من سواها من المشكلات نظراً لمستويات الأداء الإداري المتخلفة القائمة على إدارة هذه المشروعات، في الوقت الذي نلاحظ فيها أن مفاهيم الإدارة وأساليب التسويق والإنتاج الحديثة، والمعايير المطلوبة في الأسواق تحتاج إلى تطور سريع في استيعاب ومن ثم استثمار أساليب الإدارة والتنظيم الحديثة

والتلاؤم المستمر مع التحديث المضطرد في هذه الاتجاه والتحلي بالمرونة المطلوبة في عالم متغير يجب الرهان فيه على النجاح المؤسساتي طويل المدى.

- **معوقات تسويقية:** لا شك في أن التطور الكبير الذي تشهده الأسواق الناتج عن السلطة التي يفرضها المستهلك على السوق، كونه هو الذي يحدد ما يشاء، كما أن التبدل في سلوك هذه المستهلك ورغباته هو الذي يحدد طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المشروعات، هذا الأمر جعل أساليب التسويق التقليدية عاجزة عن الاستمرار في الحصول على حصة ثابتة من السوق. وتعرض هذه المشروعات لمنافسة شديدة من قبل المشروعات الكبيرة، وغالباً ما تكون غير شريفة، كل هذا جعل من الشأن التسويقي إحدى المشكلات التي يجب على إدارة المشروعات الصغيرة أو المعنيين برعايتها بوضع حلول لتجاوز هذه المعوقات.

من جهة أخرى فإن إدارة هذه المشروعات تفتقر إلى القدرة على بحوث السوق، والحصول على المعلومات اللازمة في هذا الشأن حول المنافسون- الموردين- التكنولوجيا- أسواق التصدير.......الخ.

- **المعوقات الفنية والإنتاجية:** الناتجة عن:

- عدم التأهيل والتدريب للعاملين بما يتلاءم مع الجديد المتعلق بالتقنيات الحديثة.
- عدم القدرة في كثير من الأحيان على الحصول على التكنولوجيا المتطورة بشكل ميسور، لأسباب قد تكون مالية أو فنية أو ضعف إعداد الموارد البشرية بشكل جيد للتعامل مع هذه التقنات.
- عدم القدرة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم بشكل ملائم لضعف المقدرة المالية أولاً وضعف القدرة على الإنتاج ثانياً.

- **المعوقات التشريعية والقانونية:** والمتمثلة بالقوانين الناظمة لعمل هذه

المشروعات كالتشريع الضريبي والقوانين الخاصة بالاستيراد والتصدير. وعدم توفر ضمان اجتماعي في هذه المشروعات والبيروقراطية الحكومية.

- **المعوقات الثقافية**: إن عدم تطور ثقافة المشروع الصغير وضعف الريادة، والميل للعمل في مؤسسات القطاع العام — وحصر إدارة المشروع في عائلة واحدة — كل ذلك شكل عائقاً أمام نمو المشروعات الصغيرة.

ما المطلوب لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية؟

في هذا الاتجاه يمكن اقتراح بعض الخطوات الاستراتيجية التالية:

١- صياغة استراتيجية وطنية لتنمية وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة، وضع خطة وطنية شاملة للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

٢- المعالجة الهادفة لتحفيز وتشجيع توجهات الأفراد نحو العمل اليدوي المنتج.

٣- تقديم إعفاءات ضريبية للقائمين على المشاريع الصغيرة، وتوفير البيئة الملائمة لها.

٤- زيادة دائرة ورقعة الانتشار من خلال الدخول إلى أسواق جديدة والوصول إلى كافة الفئات في مختلف المستويات.

٥- تقديم الخدمات المساندة للمشاريع الصغيرة لتمكين قطاع التمويل الصغير من النمو والنجاح.

٦- تطوير القدرات المؤسسية للجهات العاملة في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجالات الإدارية والمالية والتشغيلية لتقوم بأدوارها بكفاءة وفاعلية.

٧- تطوير قاعدة للمعلومات خاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

٨- إجراء البحوث والدراسات والمسوح الميدانية لتحديد احتياجات المناطق من المشاريع الإنتاجية المولدة للدخل والتوعية بأهميتها والتحفيز عليها.

٩- العمل على تطوير القوانين والتشريعات والأنظمة والتعليمات التي تحكم نشاطات المؤسسات وأعمالها، بما يوفر البيئة المناسبة المطلوبة لتطوير هذا القطاع بالتعاون مع الجهات الرسمية المعنية.

خلاصة

لقد تم طرح مجموعة من المعوقات المختلفة الـتي تعترض نشاط وتطـور المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتي جاءت على الشكل التالي:

- المعوقات المالية.
- المعوقات الإدارية.
- المعوقات الفنية والإنتاجية.
- المعوقات التشريعية والقانونية.
- المعوقات الثقافية.

في الوقت الراهن وبعد الاهتمام الكبير الذي توليه حكومات الدول المختلفة الصناعية منها والنامية والمنظمات الدولية ذات الشأن، والـتي تبلـورت في الفتـرات الأخيرة في خطوات ونشاطات عملية لإزالة المعوقات المتعددة التي تحول دون تحقيـق هذه المشروعات لأهداف وجودها.

فقد تضمن هذا الفصل في نهايته مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تقـدم إلى المعنيين في تنشيط هذه المشروعات وتشجيع الإقبال عليها، من خلال معالجة المعوقات التي تم طرحها والحد من تأثيرها السلبي على هذه المشروعات، والأخذ بيد إدارتها نحو النجاح والنهوض في اقتصاد جديد المعالم يتميز بالاتساع والتعقيد والمنافسة الشديدة.

أسئلة لامتحان الذاكرة

١- كيف نشأت المعوقات أمام المشروعات الصغيرة وما الأسباب في ذلك؟

٢- ما المقصود بالمعوقات المالية كما تلمسها في الواقع العملي؟

٣- ما هي جملة المعوقات التشريعية والقانونية؟

٤- ما هي الحلول التي يمكن أن تضعها لإزالة هذه المعوقات؟

٥- يقال إن " أهم الأخطار على المشروع الصغير هو ابتلاع هذا الأخير من قبل المشروع الكبير " هل تؤيد هذا الرأي؟

٦- ما أهم السبل لتأهيل العناصر الإدارية لتدبير أمور المشروع الصغير؟

الفصل السابع

نظام المعلومات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

- مقدمة.
- مصادر المعلومات الخارجية.
- مصادر المعلومات الداخلية.
- وظائف نظم المعلومات.
- المسارات الوظيفية لنظم المعلومات.

مقدمة:

تعتبر المعلومات من العناصر الرئيسة والهامة التي تعتمد عليها إدارات وأصحاب المشاريع في اتخاذ كافة القرارات المرتبطة: بإنشاء المشروعات وجدواها، وخططها الإنتاجية والتسويقية، وبرامجها في الحصول على الاستثمارات والأموال المطلوبة من مصادرها الداخلية والخارجية، ومصادر تأمين التجهيزات والمواد الأولية اللازمة، وتحديد العمالة الإدارية والفنية ومصادر الحصول عليها وغير ذلك. وكلما كانت البيانات والمعلومات صحيحة وتعكس الواقع كلما كانت أكثر مناسبة لاتخاذ القرارات بشكل سليم.

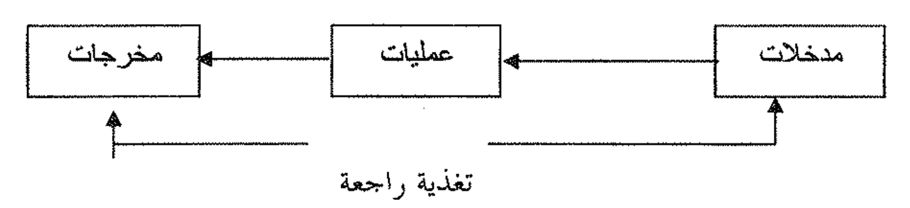
والنظام بشكل عام هو عبارة عن تجميع منظم لمجموعة من المكونات (العناصر) والأجزاء المنفصلة عن بعضها البعض من أجل تحقيق هدف معين، شريطة أن تكون هذه الأجزاء مرتبة بانتظام وبشكل تراتبي ومتدرج مع الأخذ بالحسبان الاتصال فيما بينها من أجل الوصول إلى نتيجة محددة. ويطلق على مكونات النظام:

أ- المدخلات التي تمثل العناصر المغذية للنظام.

ب- العمليات التي تعبر عن مجموعة الطرق والأساليب الهادفة لتشغيل المدخلات البيانات بقصد الحصول على المخرجات (المعلومات).

ج- المخرجات وتمثل الحاصل الذي ينتج عن تفاعل المدخلات والعمليات على شكل معلومات تستخدمها الجهات الإدارية لمعالجة المشكلات التي نواجهها.

ومن المناسب هنا تحديد طبيعة الفرق بين البيانات التي تعني مجموعة الحقائق المتصلة بإحدى الظواهر بحيث تشكل المدخلات الرئيسة لنظام المعلومات (مادة خام ضرورية لإنتاج وتوليد المعلومات). وبين المعلومات التي تشكل مجموعة من البيانات المرتبطة بظاهرة معينة بحيث تتم معالجتها وفق أحد الأساليب لتصبح على شكل معلومات صالحة للاستخدام من قبل متخذي القرارات.



إن نظام المعلومات هو أحد النظم الذي يعنى بتجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية وتحليلها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات، والقيام بتخزينها أو تحويلها إلى مراكز اتخاذ القرارات الإدارية للاستفادة منها في كل ما يتصل بوظائف المنظمة.

كما أن فيليب كوتلر يعرف النظام على أنه يتكون من الأفراد والمعدات والإجراءات بغرض جمع وتصنيف وتحليل وتوزيع المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة وتقديمها لصناع القرار.

من أهم المزايا التي تنسب إلى نظام المعلومات نذكر:

- توفير البيانات والمعلومات المطلوبة عن كافة الجوانب المرتبطة بنشاط الشركة.
- المساعدة على الربط الصحيح فيما بين الاتجاهات القديمة والجديدة لاستخلاص المؤشرات اللازمة لصنع القرارات.
- اختصار الزمن اللازم للإدارات لأغراض التخطيط والرقابة من خلال تزويدها بالمعلومات المطلوبة في حينها لمعالجة كافة المشكلات التي تواجه الإدارات بمختلف مستوياتها.
- توفير الإمكانية للتعرف بشكل شامل ومتكامل على كافة نشاطات الشركة من إنتاج وتسويق وعمالة وتمويل وغيرها، وذلك من خلال اعتماد النتائج والمؤشرات القابلة للقياس التي تستند إلى النماذج الإحصائية والرياضية.

والبيانات والمعلومات قد تكون أولية وثانوية، رئيسية، داخلية وخارجية.

أولاً- مصادر المعلومات الخارجية:

لعل من أهم المشكلات التي تواجه أصحاب ومالكي المشاريع وإدارييها هي تعدد المعلومات وتنوعها وانتشارها، وصعوبة فرزها وتحليلها ومعالجتها، درجة موثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها، سهولة أو صعوبة الحصول عليها وخاصة من مصادرها الخارجية والأجنبية. كل هذا يتطلب وجود كفاءات بشرية إدارية وفنية قادرة على تجميع هذه البيانات والمعلومات وتحديد طريقة وكيفية الاستفادة منها واستخدامها في إعداد برامج الشركة واتخاذ القرارات الملائمة لكافة نشاطاتها.

والمعلومات قد تكون ذات منشأ داخلي من الشركة ذاتها وبيئتها ودوائرها وأقسامها الفنية والإدارية والخدمية، أو قد تكون ذات طبيعة خارجية يتم الحصول عليها من خارج حدود الشركة داخل وخارج البلد الذي ينتمي إليه المشروع. وأمثلة المعلومات الخارجية هي المعلومات المستقاة من كافة المصادر الحكومية الرسمية، من الاتحادات والغرف الصناعية والتجارية والزراعية، من المصارف وبيوت المال، من شركات التأمين وإعادة التأمين، من الاتحادات المهنية والنقابية، المنظمات والهيئات الدولية، الممثليات والقنصليات الخارجية وغير ذلك. ومن الأهمية بمكان هنا تحديد المصدر الرئيسي الموثوق للحصول على البيانات والمعلومات وبالقدر الذي يتناسب واحتياجات إدارة الشركة وأجهزتها الفنية نظراً لوجود سيل كبير من هذه المعلومات التي قد يصعب الإطلاع عليها نظراً لضخامة حجمها وتعدد مصادرها. زمن أهم المعلومات الخارجية نذكر:

١- البيانات والمعلومات الصادرة عن أجهزة الإدارات الحكومية:

إن البيانات والمعلومات التي تصدر عن الأجهزة الحكومية هامة ومفيدة لإدارات المشاريع الكبيرة والصغيرة والمتوسطة على حد سواء لأنها تعكس طبيعة الأوضاع الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية وقوى المنافسة والعرض والطلب، وقدرات الشركات

والمواطنين الشرائية والأنماط الاستهلاكية وغيرها. وبشكل عام فإن البيانات والمعلومات الحكومية تكون على الشكل التالي:

- البيانات العامة عن خطط وبرامج كافة الأجهزة الحكومية التي تساعد إدارات الشركات في تحديد التوجهات العامة للتطور الاقتصادي ــ الاجتماعي وإجمالي الاستثمارات المخصص إنفاقها على شكل خطط جارية واستثمارية، أنواع التعاقدات المنوي طرحها للتنفيذ بالنسبة للمشاريع الإنتاجية والخدمية وغير ذلك.

- إجمالي البيانات عن نشاطات التجارة الخارجية في مجال الاستيراد والتصدير توضح طبيعة وبنية هذه التجارة، والمخصص لأغراض كل من الاستيراد والتصدير، ومصادر التجارة الخارجية، والقواعد والضوابط الخاصة بهذا النشاط. ويتم الحصول على هذا النوع من المعلومات والبيانات من الإدارات الجمركية في كافة المنافذ الحدودية.

- البيانات الخاصة بالإنتاج الصناعي والزراعي والحرفي وتوزيعاته الجغرافية بصورة سنوية، وذلك من أجل تحديد بنية هذه المنتجات وتنوعها وبيان الوضع التنافسي السائد بين الشركات المتماثلة وفي ضوء ذلك يتم تحديد إمكانية دخول أسواق هذه المنتجات بالنسبة للشركات الجديدة أو في سبيل التكييف مع الأوضاع الجديدة بالنسبة للشركات القائمة.

- البيانات الإحصائية التي تصدرها دوائر الإحصاء المركزية والفرعية عن الاستهلاك الفردي والأسرى والعام على مستوى البلد، لأن تحديد نسبة الاستهلاك إلى الادخار تقدم دلالات واضحة عن إجمالي حجم الأموال المخصصة بصورة سنوية لأغراض الاستهلاك. وقد يكون من المفيد هنا الحصول على بنية هذا الاستهلاك بالنسبة للسلع الزراعية والصناعية والخدمية.

- البيانات التي تصدر عن مؤسسات ووزارات الشؤون الاجتماعية والموارد البشرية حول قوة العمل الإجمالية موزعة حسب العمر والجنس ومستويات التعليم والأجور، ويتم هنا بيان مصادر العمالة الداخلية والخارجية وبيان هل هناك خطط وبرامج لاستقدام عمالة وافدة أم يمكن الاكتفاء بالعمالة الوطنية.

- البيانات الخاصة بحزمة القوانين والتشريعات والأنظمة التي يتم في ضوئها ومن خلالها ممارسة كافة أنواع النشاط الاقتصادي، وذلك لأن معرفة هذه الجوانب يحتل أهمية خاصة بالنسبة لإدارات المشاريع لكي تتعرف على طبيعة البيئة القانونية والتشريعية التي ستمارس نشاطها في ظلها.

- بيانات تفصيلية عن الأسواق المحلية وطاقاتها الاستيعابية، مع تحديد الطاقات الإنتاجية للمشاريع القائمة والجديدة، وذلك من أجل دراسة إمكانية التوسع في أعمال الإنتاج سواء لأغراض تلبية احتياجات الأسواق الداخلية أم الخارجية، ودراسة العوامل والمؤثرات بالنسبة لدخول الأسواق الخارجية في ظل بيئة تنافسية حادة.

- بيانات عن معدلات النمو السكاني والبطالة والهجرتين الداخلية والخارجية بكافة الاتجاهات.

- بيانات عن طبيعة الضرائب المفروضة على الأنشطة الإنتاجية والخدمية (ضريبة مبيعات واستهلاك، ضريبة قيمة مضافة، ضريبة إيرادات تصاعدية أو ثابتة...).

- الدليل العام الذي يبين شروط وأصول التراخيص بالنسبة للأعمال الإنتاجية أو الخدمية.

- الإعفاءات والتسهيلات التي تقدمها الحكومة وفق القوانين النافذة لتشجيع الاستثمار الداخلي والخارجي بكافة أشكاله.

إن كافة البيانات والمعلومات الحكومية المشار إليها تعتبر ثانوية لكنها مفيدة لا بل ضرورية لإدارات ومالكي المشروعات مهما كانت طبيعتها في سبيل التعرف على: أماكن توزع مستهلكي سلع وخدمات المشروع وقدراتهم الشرائية والتطورات التي طرأت عليها خلال السنوات الماضية، خصائص المستهلكين حسب الأوضاع العمرية والجنس ومتوسط الدخل ونمط الاستهلاك السائد، طبيعة التطورات التي تطرأ على أوضاع السوق المستهدفة واتجاهاتها نحو المزيد أم الانكماش، طبيعة المنافسين وسياساتهم الإنتاجية والتسويقية والتمويلية، طبيعة الطلب هل هو موسمي أم دائم، أوضاع الشركة بالمقارنة مع مثيلاتها من حيث الطاقات الإنتاجية والقدرات التسويقية والعوائد الاستثمارية وغير ذلك.

من المفيد الإشارة إلى أن هذه البيانات والمعلومات ذات الطبيعة الثانوية يجب التعاطي معها بمنتهى الحرص والحذر والدقة من خلال الاختيار والانتقاء المناسبين لها من جهة وتصنيفها وتحليلها ومعالجتها وفق الأصول العلمية المدروسة من جهة أخرى، بحيث تكون غير مضللة ويمكن الاستفادة منها في رسم سياسة الشركة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

٢ً- البيانات والمعلومات الأولية:

إلى جانب المعلومات الثانوية التي يمكن الحصول عليها عن طريق المصادر الحكومية المختلفة، فإن إدارات الشركات تلجأ عادة إلى مصادر أكثر موثوقية للحصول على البيانات والمعلومات ذات الطبيعة المؤكدة التي تساعدها في رسم استراتيجياتها وإعداد سياساتها ووضع خططها وبرامجها الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها وهي في حالة من التأكد التام أو شبه التام. ومن أهم الوسائل التي تمكن إدارة الشركة من الحصول على هذا النوع من المعلومات نذكر:

أ- طريقة التجربة بأبعادها الاقتصادية والإحصائية من خلال اختيار عينة

مناسبة تمثل المجتمع الإحصائي وتعكس حقيقة الموقف بالنسبة للظاهرة المدروسة.

والتجربة كتعريف هي عبارة عن مجموعة من التدابير أو الترتيبات المحكمة التي يتدخل فيها الباحث عن قصد في كافة الظروف المحيطة بظاهرة أو نشاط محدد. وتعتمد التجربة على تكوين الفرضيات التي يطلب إثبات صحتها أو نفيها، والتحكم بكافة العوامل المحيطة بالظاهرة المدروسة. وتعتبر هذه الطريقة من الطرق المرتفعة التكاليف والتي يحتاج لوقت غير قصير لتنفيذها.

ب- طريقة الملاحظة أو المشاهدة التي تعتمدها العديد من الإدارات والشركات في سبيل التعرف على آراء المجموعة المدروسة عن طريق متابعة ومراقبة تصرفاتها حيال سلع وخدمات الشركة المقدمة في الأسواق ليتم البناء عليها في إعداد البرامج المستقبلية في مجال الإنتاج والتسويق.

إذن الملاحظة تجيب على تساؤلات الباحث من خلال السلوك المعين المدروس دون حصول الاتصال اللفظي بين الباحث والمبحوث، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تبين السلوك في الوقت الحاضر وليست تدويناً لأحداث حصلت في الزمن الماضي. هذا الأسلوب يساعد الباحث في معرفة /ماذا حدث دون توضيح لماذا حدث/. والملاحظة قد تكون: منتظمة، غير منتظمة، مباشرة، غير مباشرة.

جـ- طريقة الاستقصاء عن طريقة الاستبانة التي توزع على مجموعة من الأشخاص (الشركات) المبحوثين بصورة شخصية أو عن طريق البريد أو المقابلة الشخصية المباشرة. ويشترط أن تكون قائمة الأسئلة الواردة في الاستبيان مدروسة بشكل جيد بحيث يتمكن الباحث من الحصول على البيانات والمعلومات بشكل دقيق.

كما أن طريقة الاستقصاء يتم تنفيذها بواسطة البريد أو بحيث يتم إرسال

الاستبانة لأشخاص معينين، أو يتم الاتصال بهم عن طريق الهاتف، أو عن طريق شبكة الاتصالات المبرمجة حاسوبياً.

د- طريقة المقابلة الشخصية التي تتم فيما بين الباحث والشخص المبحوث بحيث تعكس وبشكل مباشر آراء وتطلعات هذا الأخير حيال الشركة ومنتجاتها وأساليب تقديمها. ومن الأهمية بمكان هنا التركيز على توفر المهارات الخاصة والقدرات على التواصل السليم مع الآخرين في سبيل الحصول على المعلومات المطلوبة من الطرف الآخر.

هـ- المحاكاة وأسلوب جمع البيانات والمعلومات الاحتمالية واختيارها، في سبيل حل المشكلة موضوع البحث. لقد تم التعرض بشكل مفصل لهذه الأساليب والطرق في مقررات أخرى لذا لا نجد ضرورة هنا للتوقف عندها وشرحها بشكل مفصل.

٣- تحليل البيانات وتفسيرها[١]:

إن عملية تحليل البيانات وتفسيرها تعتبر مسألة غاية في الأهمية لكي يتم استخدامها في الزمان والمكان المناسبين من قبل فريق الإدارة المعني بالاستفادة منها وترجمتها من خلال اتخاذ القرارات السلمية في ضوئها. وتمر عملية تحليل البيانات وتفسيرها بالمراحل التالية:

أ- التدقيق بحيث يتأكد جامعو البيانات والمشرفين عليها من أن البيانات تم جمعها من مفردات الدراسة بشكل كامل وصحيح بهدف استكمال النواقص إن وجدت وتوضيح التباساتها في الوقت الملائم.

ب- التنقيح أو التحرير الهادف إلى التأكد من ملاءمة البيانات وصحتها ومدى

١- د. عمر عقيلي مبادئ التسويق،مدخل متكامل ص٣٣٣ (بتصرف).

تجانسها، واستبعاد ما هو غير ملائم منها.

جـ- الترميز أي تعيين أرقام وقيم أو تصنيف الإجابات بحيث يسهل تحليلها.

د- تفريغ البيانات من الاستمارات (الاستبانات) وتحويلها إلى كشوف أو جداول معدة لهذه الغاية وإدخالها إلى الحاسوب لمعالجتها وتحليلها.

هـ- الجدولة بحيث يتم وضع متغيرين أو أكثر في كشف واحد يسمى جدولاً من أجل تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين.

و- تحليل البيانات من خلال استخدام الأساليب النوعية من استنتاج أو استقراء أو استنباط في تحليل البيانات عبر الاعتماد على الطرق الرياضية والإحصائية (مقاييس التشتت، معامل الارتباط، التحليل التكراري وغيرها).

ز- تفسير البيانات وإعطاء معاني خاصة للعلاقات التي توضحها البيانات، وبيان العلاقات المتداخلة فيما بينها وتحديد طبيعة هذه العلاقات في حال وجودها.

ثانياً- مصادر المعلومات الداخلية:

يتم الحصول على البيانات والمعلومات من مصادر الشركة الداخلية التي يتم توفيرها في دوائر الإنتاج والتسويق والمالية، المحاسبة وشؤون الأفراد، أقسام البحث والتطوير، التخطيط والإحصاء والمتابعة وغيرها، بحيث يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها في رسم سياسة الشركة وإعداد خططها وبرامجها قبل البحث عن المصادر الخارجية للمعلومات التي تحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة إضافية، بينما المعلومات الداخلية يتم الحصول عليها في أي وقت وبدون جهد ونفقات وتكون أكثر موثوقية من سواها. والمعلومات الداخلية يجب أن تساهم في تلبية مجموعة من المتطلبات منها:

- الدقة والموثوقية والوضوح.
- توفرها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.
- الملاءمة لحاجات متخذ القرار عند معالجة مشكلة من المشكلات المطروحة للحل.
- توفرها بالشكل والمكان المناسبين ليسهل استخدامها عند الضرورة.

وكما هو معروف فإن البيانات والمعلومات تعتبر من المدخلات الرئيسة لصنع واتخاذ القرارات الإدارية والفنية على مستوى كافة المشروعات شريطة: أن تكون معبرة عن حقيقة الأنشطة التي مارستها وتمارسها الشركة، أن تفسر الأحداث والوقائع التي حصلت فعلاً في الشركة، تساعد على اقتراح وتقديم الحلول المناسبة للمسائل المطروحة. كما أن الحاجة للبيانات والمعلومات تزداد أهمية مع تزايد حجم المشروع واتساع نشاطاته الإنتاجية والتسويقية والخدمية وخاصة بالنسبة للعمالة ومصادرها وأجورها، وتقويم أدائها، ودراسة ظروف وشروط المنافسة السائدة والسياسات السعرية والترويجية المعتمدة. أي أن المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة لإدارة المشروع التي لا بد من توفيرها هي:

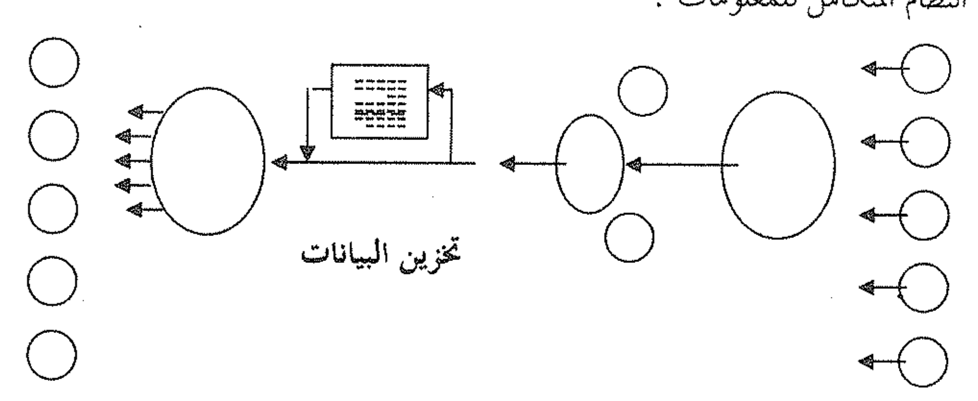
أ- المعلومات المرتبطة بالجوانب التشغيلية والإنتاجية والإدارية في كافة أقسام ودوائر الشركة.

ب- المعلومات الخاصة بالبيئات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

جـ- المعلومات المرتبطة بالأسواق الداخلية والخارجية والمنافسين وسياساتهم، والموردين وأوضاعهم ودرجة موثوقيتهم، وظروف المنافسين وسياساتهم المختلفة.

أ- إدارة المعلومات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

مهما كان حجم المشروع فإنه لا بد من قيام وحدة تنظيمية حتى ولو كانت صغيرة ومحدودة بمسك وظيفة إعداد السجلات والملفات والعمل على حفظها بهدف الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تحتويها في الوقت المناسب ودون بذل أي مجهود يذكر (وخاصة في الوقت الحاضر الذي وفر إمكانية الاحتفاظ بالسجلات والملفات على أقراص ليزرية عبر الحواسيب الإلكترونية). وبالتالي فإن مسألة إدارة السجلات والملفات والبيانات والمعلومات المدونة فيها يجب أن تتولاها إحدى الوحدات التنظيمية في الشركة وتكون مسؤولة عن تحليلها ومعالجتها وتصنيفها وتقديمها في الوقت المناسب لمتخذي القرارات، شريطة أن يكون نظام المعلومات المعمول به شاملاً ومتكاملاً لكافة أنشطة الشركة وعملياتها الداخلية والخارجية. والشكل التالي يوضح النظام المتكامل للمعلومات[1]:



كما هو مبين في الشكل فإن وظائف نظام المعلومات تتمثل في تجميع البيانات من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية، الأولية والثانوية، ومن ثم معالجة وتشغيل

١- د. فريد النجار، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ١٩٩٩ ص٧٠.

هذه البيانات للحصول على المعلومات النهائية، بحيث بعد ذلك يتم تخزينها في مستقراتها وتقديمها عند اللزوم للجهات المعنية في الاستفادة منها في رسم السياسات وإعداد الخطط والبرامج واتخاذ القرارات المناسبة على مستوى الشركة .وعلاقاتها الخارجية والداخلية.

ويتم على مستوى الشركة تجميع البيانات الخاصة بكافة الأنشطة من: مبيعات ومشتريات، إنتاج وتمويل، استلام وتسليم الطلبيات وتخزينها، إجراء العمليات المحاسبية المختلفة والاحتفاظ بالكشوف والفواتير المالية، وتحصيل المستحقات على الغير وتسديد الديون للغير. لكن معالجة البيانات وتشغيلها فتتم إما بطريقة يدوية أو ميكانيكية أو آلية بواسطة الحاسبات الإلكترونية. ومن أهم الوظائف المطلوب تنفيذها في معالجة البيانات وتشغيلها نذكر: تقديم البيانات وعرضها، فرزها وتسجيلها، حساب النتائج وإجراء المقارنات مع فترات زمنية سابقة أو مع نتائج أعمال شركات مشابهة بهدف إدخال التعديلات المطلوبة على برامج وسياسات الشركة عند اللزوم، ومن ثم القيام بتخزين هذه النتائج للاستعانة بها في الوقت المناسب.

إن من أكثر البيانات الداخلية استخداماً في المشروعات هي تلك التي تظهر من خلال الدورة المستندية المحاسبية ومثال ذلك الدفاتر الخاصة بالنقدية التي تدون فيها الإيرادات النقدية، بحيث يتم إضافة المدفوعات النقدية في حسابات العملاء في دفتر يسمى دفتر أوراق القبض. في ذات الوقت فإن المشروعات وخاصة الصغيرة منها تحتفظ بسجلات خاصة بالمشتريات على اعتبار أن هذه العملية تتم على أساس الدفع الفوري أو الآجل أو بطريقة التقسيط، أو بمزيج من هذه الطرق الثلاث. وهذا يستدعي الاحتفاظ بملف خاص عن عوائد الشراء حسب مصادرها من مختلف العملاء والموردين وتواريخ استحقاق الدفعات المطلوبة لكل مورد على حدة في سبيل رصد التدفقات النقدية الخارجة والاستعداد للوفاء بالالتزامات في الأوقات المحددة.

كما أن هناك بيانات ووثائق (دفاتر) خاصة عن التجهيزات والعدد والآلات وغيرها يتم فيها تثبيت أوقات الشراء وأسعار هذه الأصول والمبالغ المدفوعة منها مقدماً ونقداً، مع تحديد الرصيد المتبقي والأقساط المتوجبة الدفع للموردين، كما يتم تثبيت معدلات وقيم الاهتلاك السنوي لهذه الأصول، والصيانات الدورية والطارئة التي يتم تنفيذها وتكاليف هذه الصيانات. إن كافة البيانات المتصلة بالأصل الثابت يتم تدوينها في الحساب الخاص لهذا الأصل.

ومن المعروف فإن الاستهلاك يدلل على مقدار النقص الحاصل في قيمة الأصل الثابت مع تقدم استخدامه. وتحسب عادة الأقساط على شكل أقساط سنوية ثابتة إذا كانت الشركة قادرة على تحديد العمر التشغيلي للأصل بصورة مسبقة، أو أن يقوم باقتطاع نسبة مئوية من قيمة الأصل يطلق عليها معدل الاهتلاك السنوي، أو قد تستخدم طريقة القسط المتناقص أو غير ذلك.

أما في حالات البيع الأجل فإن إدارة المشروع تحتفظ بسجلات المبيعات الآجلة أو بالتقسيط لتحديد الموقف المالي للمتعاملين من المشترين وتحديد التزاماتهم في أوقات الدفع المحددة والمتفق عليها بين الأطراف. يطلق على هذا النوع من السجلات عادة حسابات أوراق القبض التي تبين حقوق الشركة على المدنيين للبيع الأجل أو بالتقسيط.

تقوم أيضاً المشروعات الصغيرة بإعداد قائمة الأرباح والخسائر (قائمة الدخل) التي تعد بصورة سنوية أو (ربع أو نصف سنوية). وتبين قائمة الدخل هذه حصيلة أعمال المشروع خلال الفترة المدروسة، إذ تبين الدخل الصافي للمشروع، وتساعد الإدارة في التعرف على أسباب الربح والخسارة والعوامل المؤثرة في التكلفة صعوداً وهبوطاً، مع تحديد بنود الإيرادات والمبيعات إلى جانب التحكم في المصروفات العمومية.

تعد إدارات المشروعات بمختلف أنواعها بصورة سنوية الميزانية العمومية التي توضح إجمالي قيمة الأصول الكلية مقابل إجمالي الخصوم الكلية، حيث أن كل عنصر من عناصر الأصول في المشروع يتم تمويله عن طريق الاقتراض (مصادر خارجية) أو عن طريق التمويل الذاتي (من رأسمال أصحاب المشروع أو من الأرباح الاحتياطية).

والميزانية العمومية لأية شركة يتم إعدادها في العادة على الشكل التالي:

الأصول الكلية	الخصوم الكلية
- النقدية في الصندوق أو المصرف.	- المستحقات خلال العام.
- المخزون السلعي.	- أوراق الدفع.
- أوراق القبض.	- المستحقات طويلة الأمد.
- الآلات والتجهيزات.	- حقوق مالكي المشروع.
- الأثاث والمفروشات.	- الخصوم الجارية.
- المباني.	
- الأصول الجارية	

ومن المعروف في الموازنة العمومية بأن إجمالي الأصول الكلية تتساوى مع إجمالي الخصوم الكلية، وتبين الموازنة لإدارة المشروع فيما إذا كانت هناك أرباح أو خسائر منقولة من السنة السابقة، وحجم النقدية. في العادة يهتم المتعاملون مع الشركة وخاصة المقترضين منهم بالتعرف على حجم ديونها المثبتة في جانب الخصوم وبيان مدى توافقها مع طبيعة الأنشطة وحجم الأعمال (تفوق أو نقل عن المعدل المتوسط السائد في قطاع الشركة). ومن المسائل التي يركز عليها المقرضون أيضاً معرفة نسبة حقوق مالكي المشروع إلى إجمالي الخصوم وعلاقتها بهذه الأخيرة، مع تحديد قيمة المشروع بالقياس مع حجم الخصوم، حيث تبين حقوق أصحاب المشروعات إلى قدرة الشركة على سداد المستحقات المترتبة عليها من جهة وتوضح إنجازات الشركة في الفترة الماضية من جهة ثانية.

إلى جانب البيانات والمعلومات السابقة تعد الإدارات المختصة في الشركات ما يسمى بالسجلات الخاصة بالمبيعات التي تقع في مقدمتها فواتير البيع التي تتضمن مجموعة من البيانات عن طبيعة السلعة ونوعها، طبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة وأماكن انتشارها جغرافياً، طريقة البيع ومعدل التكرار، أسلوب الدفع، السعر الفردي والقيمة الإجمالية، تاريخ الاستحقاق، السجل التجاري (الصناعي)، الكميات والأصناف المباعة من السلع. وتستخدم الشركات المعاصرة الأساليب الحديثة في حفظ البيانات والمعلومات على أقراص ليزرية بالنسبة لعمليات البيع والشراء والحسابات والدفع والقبض. والإدارة المختصة في الشركة إلى جانب إعداد الفواتير وتنظيمها تقوم بإعداد تقارير دورية لكل نقطة بيع أو لكل رجل مبيعات (يومياً وشهرياً وسنوياً)، وتتضمن في العادة هذه التقارير المعلومات التي يقدمها رجل البيع عن متطلبات واحتياجات العملاء والزبائن من السلع والخدمات حسب الأنواع والأصناف، المعلومات عن المنافسين وسياساتهم الإنتاجية والتسويقية، والكميات المباعة بالدين أو نقداً، وما هي الحسومات والتسهيلات التي تقدم للعملاء بحيث يتم استخدام هذه المعلومات في إدخال بعض التعديلات على البرامج والخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها.

وتتضمن عادة تقارير رجال البيع المعلومات عن السلع التي يتم التعامل بها (صناعية، أو استهلاكية). وبيان حاجتها إلى الخدمات اللاحقة في فترة ما بعد البيع، طبيعة المشتري (تاجر جملة، تاجر تجزئة، تاجر مفرق، مستثمر صناعي)، بيان كميات وأنواع السلع المباعة حسب النقاط والمنافذ البيعية وقيمة المبيعات بالعملة المحلية إذا كانت عملية البيع داخلية وبالعملة الأجنبية إذا كانت السلع مصدرة للأسواق الخارجية.

تهتم الشركات بسجلات الإنتاج التي تتضمن عادة الاحتياجات من المواد

الأولية ونصف المصنعة، حسابات التشغيل والتكاليف، كميات الإنتاج المخططة والمنفذة فعلاً خلال الدورة الإنتاجية، مخازين أول وآخر المدة، المخازين الاحتياطية من المواد والمستلزمات السلعية. ويتم تحديد هذه البيانات إما بصورة يومية (أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية) أو عن كل دورة إنتاجية على حدة وذلك وفقاً لطبيعة النشاط التي تمارسه الشركة.

وتركز الشركات اهتمامها على المسائل المرتبطة بالتكلفة وعناصرها بالنسبة لكل موقع من مواقع العمل، أما بالنسبة لتكلفة الأجور غير المباشرة المدفوعة للإدارات العليا والخدمية فيتم توزيعها وفق أساليب مختلفة. تعتمدها الإدارات حسب طبيعة أعمالها. أما المخزون من المواد الأولية والمستلزمات السلعية فتقوم الإدارات المختصة في الشركة برصده بشكل مستمر لضمان توفيره حسب تعاقب الدورات الإنتاجية وحسب برنامج لوصول الدفعات التوريدية من الموردين ضمن الكميات والأصناف والمواصفات والأزمان المناسبة، بعد ذلك يتم إدخال وإخراج هذه المواد من المستودعات إلى أماكن العمل والإنتاج وفق دورة مستندية وشروط عمل المستودعات والمخازن، إضافة إلى إجراء عملية الجرد في أوقات محددة للمواد في المخازن للتأكد من توفرها حسب الحاجة ورصد الهدر والفاقد بسبب عوامل التخزين غير المواتية. وفلسفة المخزون تختلف من شركة لأخرى ومن بلد لآخر تحكمها ظروف اقتصادية وإدارية وموسمية وتغيرات سعرية وتطورات سياسية أو عسكرية، لكن بشكل عام فإن الشركة قد تفضل المخزون الصفري في حال ضمان تدفق المواد في الأوقات المطلوبة لزوم العمليات الإنتاجية، أو أن تحتفظ بالحد الأدنى من المخزون الاحتياطي لمواجهة الحالات الطارئة كتأخر وصول بعض الدفعات التوريدية لأسباب غير متوقعة.

تعد الدوائر الإنتاجية في الشركات خطط وبرامج الإنتاج لمدة عام عادة من مختلف الأنواع والأصناف وتحدد المتطلبات والحاجات من المواد والعمالة والطاقة

والتجهيزات وغير ذلك، ويتم بعدها توزيع برامج الإنتاج على أساس يومي فشهري فربع سنوي فنصف سنوي فسنوي، وتراقب الإدارة المختصة مستويات الأداء وتبين الانحرافات إن وجدت وتعمل على تجاوزها. إلى جانب ذلك تعد الشركة قوائم اسمية بالمشترين والمتعاملين معها حسب طبيعتهم وأماكن تواجدهم والكميات والأصناف التي يشترونها، وطرق الدفع والتحصيل المعمول بها، وغير ذلك.

وأخيراً تحتفظ الإدارة المختصة في الشركات بالمعلومات والبيانات المطلوبة عن المنافسين وسياساتهم وأوضاعهم في الأسواق وبرامجهم التسعيرية والترويجية، وكميات مبيعاتهم وحصصهم السوقية. ويتم الحصول على هذه المعلومات من الوكلاء والعملاء وغرف التجارة والصناعة، ومن بعض المصادر الحكومية. كما وتهتم الشركة بالأساليب الإعلامية والدعائية والوكالات المتخصصة التي يتعامل معها المنافسون، توفر الموارد البشرية الكفوءة، القوانين والأنظمة النافذة، درجة التطور الاقتصادي والتقني. ويتم عادة الحصول على هذه البيانات والمعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية المتعددة.

وبشكل عام هناك مجموعة من الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في المعلومات وهي:

أ- الدقة والوضوح بحيث تعكس المعلومات حقيقة الموقف الإنتاجي أو المالي أو التسويقي لكي تتمكن الإدارة من تحديد الأهداف والبرامج الحالية والمستقبلية في ضوء الواقع المتاح أو في ضوء المستقبل المدروس والمبني على نتائج أبحاث ميدانية وتجريبية.

ب- توفر المعلومات في الوقت المناسب بحيث يستطيع متخذ القرار الاعتماد عليها في معالجة المشكلات التي تواجهه دونما إبطاء لكي لا تستفحل المشكلة ويصبح حلها أكثر صعوبة من جهة وبحاجة إلى تكاليف وجهود إضافية وإلى

وقت أطول. لذلك فإن إدارات المعلومات تكون جاهزة لتقديمها للجهات التي تستفيد منها عند الطلب إذا لم تكن قادرة هذه الأخيرة على توليدها أو توفيرها بمفردها. وفي حالات كثيرة فإن توفير المعلومات في وقت متأخر يكون غير مجدٍ على الإطلاق، أو أن هذه المعلومات تصبح قليلة النفع.

جـ- توفر المعلومات بالقدر الكافي بحيث تكون شاملة لكافة أوجه النشاط أو الظاهرة أو المشكلة المدروسة. فإذا كانت هناك حاجة لاختيار مديراً لإحدى الدوائر فإن الملفات الخاصة لكافة العاملين يجب أن تكون جاهزة ومتضمنة البيانات والمعلومات من خلال السيرة الذاتية لهؤلاء العاملين من حيث مؤهلاتهم العلمية، خبراتهم الإدارية والفنية، المواقع المشغولة من قبلهم، الترقيات والمكافآت والعقوبات، الدورات التدريبية التي خضعوا إليها، مستوى الأداء لديهم وغير ذلك. حيث يمكن في هذه الحالة للسلطات المختصة أن تختار الأفضل من بين هؤلاء العاملين مديراً.

د- أن يكون المعلومات ملائمة وصالحة للاستخدام، وذلك عن طريق معالجتها وفرزها وتجهيزها لكي تصبح منسجمة مع متطلبات الإدارات المختلفة التي تحتاج لهذه المعلومات في معالجة المشكلات التي تعترضها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

هـ- أن تكون المعلومات موفرة بشكل مختصر بحيث لا تحتاج الإدارات إلى زمن طويل في سبيل مراجعتها واستخلاص ما هو المناسب منها، بل يفضل تقديمها في حالات كثيرة على شكل تقارير موجزة يمكن استخدامها بكفاءة عالية.

و- استرجاع المعلومات والبيانات في حال تعرضها إلى بعض الأحداث التي تهدد بفقدانها.

ز- ضمان استقلالية المعلومات والبيانات، حيث أن إجراء أي تعديل وتغيير في

البرامج لا يقود إلى تغيير في قواعد البيانات. وهذا يعني أن البرامج والمستفيدين في عزلة عن التغيرات التي تحدث في التنظيم.

حـ- ضمان الاتصال المتوازي لمجموعة كبيرة من المستفيدين مع قاعدة البيانات ممن يسمح لهم بالدخول إلى هذه القاعدة من خلال النهايات الطرفية.

ط- ضمان أمن وحماية المعلومات، حيث أن نظم إدارة قواعد البيانات تضمن حماية هذه الأخيرة بشكل تام، وذلك لأن المستخدم (المستفيد) يمر بعدة مستويات إضافية لأمن المعلومات قبل أن يصل إلى القاعدة المطلوبة.

أما بالنسبة لعيوب قواعد إدارة البيانات كما يقدمها الدكتور حسنية فهي التالية (بتصرف):

أ- ارتفاع تكلفتها وقيمتها.

ب- الحاجة إلى مجموعة من الأفراد المدربين على الوسائل والأدوات التقانية لضمان فهم واستخدام قواعد البيانات وطرق إدارتها.

جـ- تتيح إمكانية الاتصال من قبل أفراد من خارج المنظمة للاطلاع على المعلومات الخاصة بها.

د- تزيد من فرص غير المخولين بإجراء تعديلات على النظام الافتراضي والذي قد ينعكس سلباً على النظام الطبيعي.

هـ- تزيد فرصة سوء استخدام موارد البيانات.

أما القضايا التي تواجه إدارة قواعد البيانات فتتمثل في الآتي:

- المحتويات والبيانات التي لا بد من تجميعها وتخزينها والاحتفاظ بها.
- كيفية تنظيم البيانات وأساليب الوصول إليها للاستفادة منها.
- ماهية وطبيعة الطرق الخاصة بتنظيم البيانات من الجوانب المنطقية والمادية والإدارية.

- الدقة والتحديث والطباعة والإجراءات.
- التكامل والتنسيق والرقابة لكافة عمليات الإدخال والمعالجة والإخراج.
- كيفية حماية المعلومات وضمان أمنها.
- كيفية تخفيض تكاليف إدارة قواعد البيانات.
- الحماية الشخصية للأفراد الذين تجمع عنهم المعلومات.

فوائد استخدام المعلومات في الشركات[1]:

أ- تحسين الكفاءة التنظيمية من خلال استخدام الشركات نظام التغذية العكسية عن طريق الحاسب الآلي في متاجرها ومنافذها التوزيعية من أجل إدارة مستويات التخزين في مختلف مراكز التوزيع في سبيل التأكد من توافر المنتجات المطلوبة والمناسبة في كافة المتاجر. والعمل على توفيرها في حال نقصانها عن حدود معينة تتبناها إدارة الشركة.

ب- تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك من خلال إجراء الدراسات والبحوث التسويقية عن أوضاع الأسواق المستهدفة والمستهلكين فيها من أجل تحديد برامج الإنتاج والتسويق بشكل يتماشى والاحتياجات الفعلية لهذه الأسواق وقدرات المستهلكين، وبذلك تكون إدارة الشركة قد ضمنت تفوقها على منافسيها في هذا المجال.

جـ- اكتشاف عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، وذلك عن طريق الرصد الدائم لحاجات العملاء وتحقيق درجة رضاء عالية لديهم من خلال استخدامهم لمنتجات الشركة بشكل دائم نظراً لإدخال تطويرات وتعديلات مستمرة على خصائص السلع والخدمات المقدمة، وتخصيص المزيد من المبالغ

---

١ - راجع كتاب " الإدارة المعاصرة " تاليف دافيد راتشمان وآخرون، ترجمة د. رفاعي رفاعي ود. محمد عبد المتعال، دار المريخ الرياض ٢٠٠١ ص٤٩٨-٤٩٩.

والمنافذ لأغراض الخدمات الإضافية التي تقدمها الشركة لعملائها. كل هذا يساعد على استقطاب المزيد من العملاء والزبائن للشركة.

د- تساعد المعلومات الموثوقة والدقيقة الإدارة في ممارسة كافة وظائفها الرئيسة من تخطيط وتنظيم، وقيادة، ورقابة بكفاءة عالية من خلال توفير البنية المعلوماتية المطلوبة وقاعدة البيانات المناسبة التي توفر للإدارات المختلفة إمكانية العمل واتخاذ القرارات بشفافية واضحة على اعتبار أن البيانات والمعلومات تعكس بشكل مباشر مستويات الأداء والمؤشرات التقويمية الأخرى من أرباح، وعوائد استثمارية، وتكاليف تشغيل، وحجم مبيعات، ونسب زيادة الإنتاج وغير ذلك.

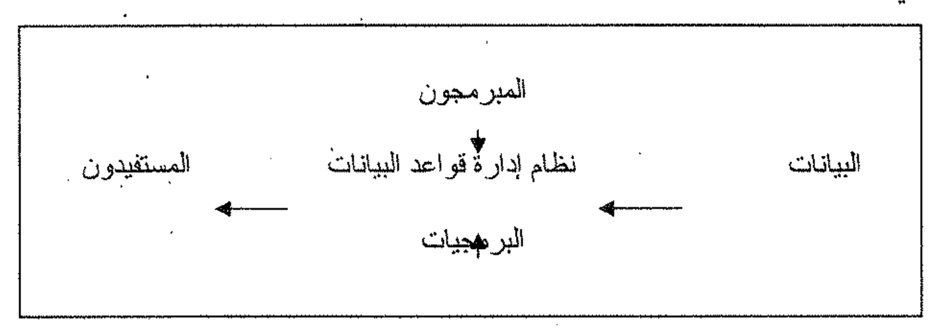
إدارة قواعد البيانات:

يكون في العادة لدى الشركات الصناعية والتجارية كميات كبيرة من البيانات والمعلومات التي تضع الإدارة أمام تحديين رئيسيين الأول- كيف يمكن تخزين كل هذه المعلومات وإتاحتها لمستخدميها في الوقت المناسب، الثاني- كيف يمكن تحويل البيانات من قاعدة البيانات إلى معلومات مفيدة عند الحاجة. إن هذه المهمة تقع على عاتق إدارة قواعد البيانات التي تهتم بشكل رئيس بابتكار وتخزين وحفظ، وإعادة ترتيب، واستعادة محتويات قواعد البيانات. وأينما تجد حجم كبير من المبيانات في مصفوفات إلكترونية، ستجد البرامج الخاصة بإدارة قاعدة البيانات على حاسب صغير أو آخر كبير.

وتعرّف إدارة قواعد البيانات على أنها تلك العمليات التي تتعامل مع قواعد البيانات بقدرة عالية تخزيناً، استرجاعاً، حذفاً وإضافة، عرضاً وطباعة، وذلك من أجل مساعدة الإدارات المختصة على التخطيط السليم واتخاذ القرارات المناسبة. والأمثلة على ذلك كثيرة مثل نظام الخدمات الإلكتروني الذي يمكن القارئ من البحث عن المرجع الذي يريده في حال توفر لديه أية معلومة حول الكتاب المطلوب (اسم المؤلف،

الموضوع، عنوان الكتاب).

يمكن التمييز بين قاعدة البيانات التي تتكون من مجموعة من الملفات أو الجداول المرتبطة مع بعضها البعض، وبرامج إدارة قواعد البيانات أو برامج تشغيل البيانات، لذلك فإن البيانات هي التي تشكل عناصر إدارة قواعد البيانات، بالإضافة إلى البرمجيات التي تشغل البيانات والمبرمجين والمستفيدين، كما هو موضح في الشكل التالي[1]:



إن نظام إدارة قواعد البيانات يقوم على البرمجيات التي تنظم العلاقة بين المستفيدين من جهة وقواعد البيانات من جهة ثانية، حيث أنه في حال صدور أمر من قبل المستفيد لقاعدة البيانات فإن نظام إدارة قاعدة البيانات يتحقق من أن المستفيد له الحق في الاتصال مع هذه القاعدة وعندها يمرر النظام الأمر عبر نظام التشغيل الذي يستجيب بدوره لهذا الأمر.

١- د. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٨ ص١٣٢.

ثالثاً- وظائف نظم المعلومات[1]:

تقسم وظائف نظم المعلومات إلى الأقسام الرئيسة التالية:

١- جمع البيانات:

تعتبر وظيفة جمع البيانات من أهم الوظائف لأنها تعني بتوفير البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية. تمارس هذه الوظيفة الرئيسة من خلال الوظائف الفرعية التالية:

أ- تجميع البيانات واختيار المناسب منها في ضوء الهدف من جمع هذه البيانات، وسعة نظام التخزين وقدرته على المعالجة، وعلى طبيعة الموضوع المراد جمع البيانات حوله.

ب- ترميز البيانات وإعطائها الأرقام والحروف والرموز طبقاً لدليل معين، وذلك من أجل تبسيط كميات البيانات وتوفير الوقت والجهد أثناء التعاطي معها.

جـ- تسجيل البيانات عن المواقف والأحداث والأوامر والطلبات على وسائط ورقية أو غير ورقية.

د- تصنيف البيانات ووضعها في مجموعات متجانسة طبقاً لمعايير محددة.

هـ- المراجعة والتدقيق من حيث صحتها واكتمالها وخلوها من الأخطاء.

٢- معالجة البيانات:

وتتكون هذه الوظيفة من سلسلة من الأنشطة والعمليات الآلية الهادفة إلى تحويل البيانات إلى معلومات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات. ومن أهم عمليات المعالجة نذكر:

أ- فرز البيانات وتنظيمها وترتيبها تصاعدياً أو تنازلياً، أو تجميعها في تصنيفات

٢- نفس المصدر السابق (سيتم الاعتماد على هذا المرجع بتصرف في إعداد هذه الفقرة).

معينة كما هو الحال بالنسبة للمتعاملين مع الشركة من حيث تكرار عمليات الشراء، الانتظام في دفع المستحقات.

ب- حساب البيانات وصياغتها بطريقة رياضية عبر العمليات الحسابية، أو الإحصائية لتحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في التقويم واتخاذ القرارات.

جـ- مقارنة وتقويم البيانات وتحليلها وتفسيرها ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات كما هو الحال بالنسبة لأثر الحملات الترويجية على زيادة المبيعات.

د- تلخيص البيانات على شكل تقارير معلوماتية مدروسة يتم تقديمها للإدارات المختصة. للحكم من خلالها على مدى تطور أعمال الشركة ودرجة تقدم مبيعاتها، ومستوى الأداء فيها وغير ذلك.

٣- إدارة البيانات:

تعني هذه الوظيفة بإدارة البيانات البشرية والمادية وغيرها، وتهتم بوضع السياسة الخاصة بالبيانات والتخطيط لها، وصيانة نظم البيانات ووضع معايير الجودة، وصياغة قواعد المحافظة على البيانات وتوزيعها واستخدامها. أي أن إدارة البيانات تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن وضع السياسات الخاصة بالبيانات، ووضع الخطط الكفيلة بتنفيذ هذه السياسات، وقيادة ومتابعة وتقويم التنفيذ لتحقيق الأهداف المرسومة.

٤- إنتاج المعلومات:

وتكون مسؤولية هذه الوظيفة محصورة في تحويل البيانات إلى معلومات جاهزة للاستفادة منها في رسم السياسات ومعالجة المشكلات واتخاذ القرارات ومن أبرز مخرجات هذه الوظيفة نذكر:

أ- إعداد التقارير على شكل وثائق ورقية أو عبر الشاشة الإلكترونية، أو على شكل سمعي بواسطة الأشرطة التسجيلية المنطوقة، أو على شكل متعدد الوسائط نصياً وسمعياً وبصرياً. تقدم هذه التقارير المختصة بناء على الطلب وحسب الحاجة في أوقات محددة أو بشكل دوري.

ب- الخبرة والاستشارة التي تقدم لجهات خارجية على شكل برمجيات جاهزة أو تطوير أنظمة معلومات.

٥ً- رقابة أمن البيانات:

تتضمن عملية الرقابة هذه كافة النشاطات الخاصة بالمدخلات والعمليات والمخرجات من أجل حماية الملفات من العبث أو دخول أشخاص غير مسموح لهم إلى الشبكة، حماية البيانات من التغيير أو التعديل من قبل أطراف خارجية.

بالنسبة لوظائف إداريي نظم المعلومات فتنحصر في الآتي:

١ً- مدير دائرة نظم المعلومات:

يكون هذا المدير مسؤولاً عن تسيير نشاطات دائرة أنظمة المعلومات وتطويرها والتخطيط لها، ووضع الأهداف، والرقابة على التنفيذ وتحقيق مستوى متقدم من الأداء من خلال التفاعل الإيجابي بين مكونات وعناصر إدارته من جهة والدوائر الأخرى من جهة ثانية، يحتاج مدير المعلومات إلى مهارات فنية خاصة، ومهارات إدارية وسلوكية وقدرة على القيادة والتخطيط والتنظيم.

٢ً- مدير عمليات التشغيل:

وتنحصر مسؤوليته في تحضير البيانات وضبطها وتشغيلها، إضافة إلى التخطيط لعمليات التشغيل والرقابة عليها، وتقديم الخدمات المطلوبة لمستخدمي المعلومات، يساعد مدير عمليات التشغيل في ممارسة أعماله كلاً من:

أ- مدير تحضير البيانات الذي يختص بمعالجة المدخلات وتوزيع الأعمال على المشغلين.

ب- مدير ضبط البيانات ويركز على الأعمال المكتبية الخاصة بتدقيق البيانات وتصحيح الأخطاء.

جـ- مسؤول الحاسوب المعني بغرفة العمليات والتأكد من توافر معدات الحاسوب وسجلات وجداول الأعمال المنفذة وينسق مع بقية الوحدات.

٣- مدير تطوير الأنظمة والبرمجة:

يكون هذا المدير مسؤولاً عن تطوير الأنظمة والمحافظة على جودة النظام من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق فيما بين أنشطة البرمجة والتحليل، وضمان مستوى متقدم من الكفاءة في دائرته. يساعد هذا المدير: رئيس محللي النظم الذي يوزع العمل على المحللين، ويقدم المشورة والمساعدة، وينظم النشاطات التدريبية والبحثية، كما يساعد المدير رئيس المبرمجين.

رابعاً- المسارات الوظيفية لنظم المعلومات[1]:

سنقدم فيما يلي توصيفاً موجزاً لاختصاصيي نظم المعلومات وهم:

١- المبرمج الذي تنحصر مسؤوليته في كتابة البرمجيات، وينقسم المبرمجون إلى الفئات التالية:

أ- مبرمجو النظم الذين يعدون برامج النظم الخاصة بتشغيل الحاسوب بحيث يصبح قادراً على تشغيل برامج التطبيقات (نظم التشغيل، المترجمات، نظم إدارة قواعد البيانات...).

ب- مبرمجو التطبيقات الذين يكتبون البرمجيات لغرض أداء أعمال محددة لمجموعة

١- انظر نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المستفيد، ترجمة حسين الفلاحي، معهد الإدارة العامة بالرياض ١٩٨٧.

المستفيدين مباشرة مثل برامج ضبط المخزون، الحسابات، تحليل السوق، الموارد البشرية، معالجة النصوص وغيرها.

جـ- مبرمجو الإدارة الذين يقومون بأعمال صيانة وتحديث برامج التطبيقات والحفاظ عليها وحمايتها لعدة سنوات، يفضل أن يكون لهؤلاء المبرمجين خبرة واسعة في المجالات التخصصية كأن يكون مبرمجو التسويق على دراية كبيرة بالأنشطة التسويقية، ومبرمجو الأعمال المحاسبية على دراية بالمسائل الخاصة بالنشاطات المالية والمحاسبية.

٢- محلل النظم الذي يشكل صلة الوصل بين المبرمجين وباقي مكونات المنظمة، حيث تنحصر مسؤوليته في ترجمة المسائل الإدارية ومتطلباتها على شكل برامج ونظم معلومات لكي يستطيع فهمها مبرمجو التطبيقات أي تحديد حاجات مستثمر الحاسوب وتصميم النظام أو البرنامج لمواجهة هذه الحاجات، لذلك فإن محلل النظم يجب أن يمتلك مهارات متقدمة في العلاقات الإنسانية ومسائل الاتصال بالآخرين لكي يكون قادراً على مخاطبة المستفيدين وتحديد احتياجاتهم من المعلومات، كما أنه على المحلل الإلمام بلغات البرمجة المختلفة في مجال الأعمال التجارية، وأن يكون مؤهلاً في ميدان التطبيقات التي يتعامل معها مثل الإدارة والتسويق والمحاسبة والمالية والموارد البشرية وغيرها.

٣- مصمم النظم وتبدأ وظيفته مع نهاية أعمال محلل النظم الذي يتعرف على مشكلات ومتطلبات المستفيد، حيث يقوم مصمم النظم بعمله كعمل المهندس المعماري الذي يصمم نموذج البناء وفق حاجات الجهات الطالبة. ومن أهم مهام مصمم النظم ما يلي:

أ- مسؤوليته بالنسبة لتقدير أشكال الخيارات التقانية لتنفيذ وتطوير النظام المطلوب.

ب- مسؤوليته عن إدارة ومراقبة التنفيذ الفني للنظام ووضع مواصفات البرمجة وتشفير البيانات والتوثيق والاختبار والتدريب.

جـ- مسؤوليته عن وضع وصف تفصيلي لمواصفات النظام الجدي التي تبين مكوناته الإدارية والتنظيمية والتقانية (مواصفات المدخلات والعمليات والمخرجات).

٤- مدقق معالجة البيانات الذي يقدم العون للمدقق التقليدي في مراجعة عمليات الحاسوب وإنتاج معلومات المراجعة من خلال الحاسوب.

٥- معالج البيانات الذي يهتم بالعديد من الحقول المهنية ضمن عمليات معالجة البيانات مثل:

أ- مشغل إدخال البيانات من مصادرها الرئيسة (الورقية أو الإلكترونية) بحيث يمكن للحاسوب قراءتها من خلال القرص الممغنط.

ب- أمين المكتبة وهو مسؤول عن تخزين برمجيات الحاسوب وملفات البيانات التي يتم تخزينها على الوسائط الإلكترونية. تضم هذه الوظيفة حفظ السجلات وكيفية استخدامها وتخزينها، بالإضافة إلى القدرة على تشغيل المعدات واختيار وسائط التخزين (شريط، قرص).

جـ- مشغل الحاسوب ومعداته المختلفة بحيث يكون قادراً على جعل مختلف الأجهزة تعمل بانتظام. وتكون هذه الأجهزة على شكل قارئات البطاقات ووحدات الأشرطة والأقراص والراسمات ووحدات المعالجة المركزية ومبدلات البيانات (المودم). كما أن المشغل معني بأن ينقل إلى المبرمجين ومحللي النظم والمستفيدين طبيعة المشكلات التي تحدث في تنفيذ مشغلات الحاسوب.

٦- إداريي قواعد البيانات وهم مسؤولون عن تصميم وضبط قاعدة البيانات

الخاصة بالشركة، تطوير قواميس البيانات، تصميم وتطبيق الإجراءات الخاصة بضمان صحة وكمال وتوقيت البيانات المخزنة، التوسط في كل النزاعات الناشئة عن احتياجات المستفيدين لهذه البيانات، تقديم النصح للمبرمجين والمحللين والمستفيدين حول استخدام قاعدة البيانات.

٧- مستشار نظم المعلومات الذي يمكن أن يكون من الكوادر الداخلية أو الخارجية ويشبه عمله عمل محللي النظم. وينحصر دور المستشار في تقديم المشورة ومساعدة المستفيد في تحليل وتصميم وتنفيذ النظام. وعلى المستشار أن يتمتع بمجموعة من المهارات ذات الطبيعة الفنية والقدرة على الاتصال الفعال وإدراك المشكلات وتقديم الحلول المناسبة.

الفصل الثامن

إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- مقدمة
- وظائف إدارية الموارد البشرية
  - التخطيط للقوى العاملة في المشروع
  - الاختيار والتعيين
  - التدريب
  - نظم الأجور والرواتب والمكافآت
  - تقويم الأداء
  - ظروف العمل
  - تقديم الرعاية والخدمات
  - إدارة شؤون الأفراد (الذاتية)
- أساليب التأييد وقيادة العنصر البشري في المشروع الصغير
  - أساسيات التعامل
  - حل التراعات

مقدمة:

في المرحلة الحالية تحولت تسمية " إدارة الأفراد " إلى " إدارة الموارد البشرية " نتيجة للاهتمام البالغ بالعنصر البشري، على أساس أن هذا العنصر هو مورد متجدد ولا ينضب بل يمكن أن تفجر الإدارة قدرات هذا العنصر لاستثمارها في العمليات الإنتاجية لديها. الأمر الذي أدى إلى الاهتمام الكبير لجميع الإدارات في المنظمات الحديثة بالإنسان وكيفية إدارته وتوجيهه إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة إدارية عالية. و لم تعد وظيفتها مقتصرة على حفظ السجلات، وتعيين الموظفين بالطريقة التقليدية وتسجيل الإجازات باختلاف أنواعها.

هذا و لم تقتصر هذه الأهمية للعنصر البشري العامل في المشروعات الكبيرة، بل إن هذا الاهتمام ينصب حالياً وبشكل جلي في تأهيل العنصر البشري لإدارة وإنجاح العمل في المشروعات الصغيرة لما للفرد من أهمية بالغة في هذا الاتجاه.

إن إدارة الموارد البشرية إذن قد بدلت من وظائفها كي تتفاعل مع هذه الظروف الجديدة، وقد أصبح على الإدارة التركيز على الوظائف التالية:

– وظائف إدارة الأفراد:

يمكن اختصار وظائف إدارة الموارد البشرية بالنقاط التالية:

١- **تخطيط القوى العاملة:** وهي باختصار تحديد عدد العاملين اللازم لإنجاز أهداف المنظمة في أعمال تنفيذية توصل الإدارة إلى أهدافها.

٢- **الاختيار والتعيين:** بعد تحليل العمل والتوصيف الوظيفي لا بد من إيجاد وتعيين الأفراد، من حيث العدد والاختصاص لتعيين هؤلاء في الوظائف الملائمة لكل منهم.

٣- **التدريب والتنمية الإدارية:** نتيجة التعقيد في الأعمال الحالية في منظمات

الأعمال أصبح من الضروري تكوين كوادر بشرية على سوية معينة من التأهيل والاختصاص المتوافق مع مجموعة ظروف العمل الحالية، وما يؤثر عليها من تطوير تكنولوجي وتغير في طبيعة الناس، والعمل والتغير الدائم في شروط العمل في الأسواق الناتج عن التبدل الدائم في سلوك المستهلك.

٤- **تحديد الأجور والمكافآت والحوافز:** من أهم نتائج التطور في علم الإدارة ضرورة التعرف على شخصية الإنسان ودوافعه واتجاهاته، والتي يمكن التأثير عليها من خلال مجموعة من المؤثرات منها المادية ومنها المعنوية، وهي التي نسميها في مجال الإدارة بالحوافز التي أصبح لها مجموعة كبيرة من النظم المختلفة والتي تحاول الشركات من خلالها تحضير العنصر البشري بالشكل الذي يجعل منه طاقة فاعلة ومتجددة تعمل بكل ما يمكنها من قوة وعطاء. وتعد هذه من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي وضع نظام حوافز محدد وملائم لظروف المنظمة الحالية، الذي يكون له تأثير إيجابي على مستوى الرضا من جهة وعلى مستوى الأداء في العمل من جهة أخرى.

٥- **تقويم الأداء:** لا شك بأن وضع خطط العمل ووضع معايير الأداء المختلفة للعاملين في المنشآت يحتاج بكل تأكيد ليس إلى الإشراف على تنفيذ هذه الخطط فحسب، بل إن الرقابة وتقييم الأداء يعد أمراً ضرورياً لكشف ومعرفة الانحرافات ومحاولة إيجاد حلول ملائمة لهذه الانحرافات إن أمكن.

٦- **ظروف العمل:** من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية هي إيجاد ظروف عمل ملائمة من حيث التهوية والإضاءة والنظافة وبالتالي شروط عمل مريحة تخفف من حركة العمال غير الضرورية لتوفير الطاقة لديهم وإيجاد الرغبة في تسخير هذه الطاقة للإنتاج المطلوب. إضافة إلى أن هذه الإجراءات تساهم في سلامة العاملين واستمرار الصحة الجيدة ما يعطي المنظمة ككل مقومات القوة

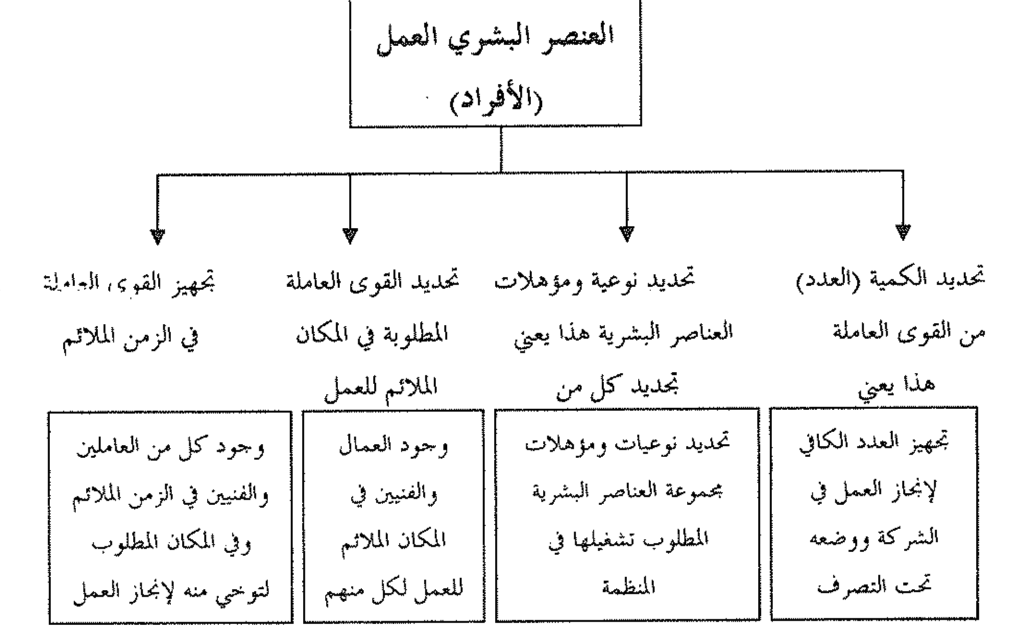
والنشاط من جهة والتخفيف من تكاليف إضافية ناتجة عن سوء جو العمل.

٧- **الخدمة والرعاية:** وهي مجموعة من الجزاءات الاجتماعية والمادية التي تمنحها الإدارة للعاملين كالخدمات السكنية والثقافية كالنوادي والمكتبات التعليمية كالدعم المادي للعاملين لتعليم أبنائهم،... الخ.

- تخطيط القوى العاملة:

كما مر في التعريف السابق فإن حاجات الشركة من اليد العاملة هو الرقم الأساسي للنشاط اللازم لتجهيز وإعداد العناصر البشرية المطلوبة، والتخطيط لوجودها في الزمن الملائم ـــ فالتخطيط إذن يعني الحصول على العناصر البشرية المطلوبة، وتعيين هؤلاء العاملين في الأماكن المطلوب إشغالهم فيها.

إن الوظيفة الأساسية لهذه الإدارة تنصب إذن على تحديد الحاجة من القوى العاملة من حيث العدد /التخصص والمؤهلات/ في الزمن والمكان الملائم لإنجاز أعمال المنظمة ولتحقيق أهدافها الموضوعة أساساً.



وفي سبيل إنجاز مهمة تخطيط القوى العاملة لا بد من القيام بـــ:

آ- **تحليل العمل:**

من خلال تحليل عبء العمل الوظيفي الذي يعكس حجم المهام الواجب تنفيذها في المشروع، يمكن معرفة مجموعة الأعمال المطلوب إشغالها من العاملين في أماكن العمل في المشروع الحرفي الصغير.

وتحليل الأعمال والوظائف المختلفة لمعرفة الحاجة من اليد العاملة تعني بالدرجة الأولى تحديد عدد العاملين اللازم للمشروع والمؤهلات والتخصصات المطلوب إيجادها لكل مكان وظيفي أو عمل تطبيقي في المشروع، إذن يمكن القول بأن تحليل احتياجات العمل تعني:

١) التحليل الكمي للعنصر البشري: إن التحليل الكمي للعمل يتمحور حول تحديد عدد القوى العاملة اللازمة للعمل في وقت محدد أو في مكان محدد (مكان العمل) أي في المنشأة وأخذ التدابير لجعل هذا العدد من العاملين مهيأ وجاهزاً للعمل.

هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحديد حجم ومؤهلات اليد العاملة المطلوبة وهي:

١- العوامل الداخلية:

- تنظيم العمل.
- خطة العمل وحجم الطلبيات.
- المهام المتوقعة للعاملين.
- هدف المنشأة الإنتاجي أو الخدمي.
- حجم المنشأة وموقعها الجغرافي.
- المتطلبات النوعية للأعمال.

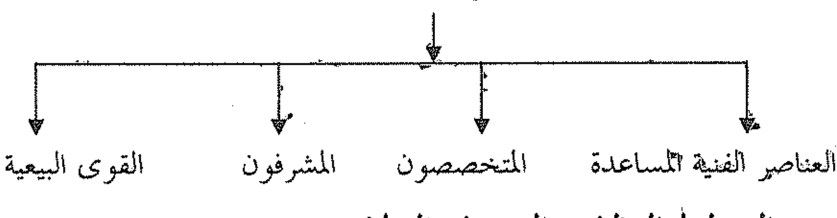
٢- العوامل الخارجية:

- الوضع الاقتصادي العام (مستوى النمو الاقتصادي).
- مستوى النمو الاقتصادي لدى المنشآت الصغيرة.
- مستوى التطور التقني.
- حجم السوق وحركة العرض والطب.

من خلال هذا التحليل لاحتياجات العمل ومراعاة العوامل السابقة يمكن للمدير تحديد العدد الإجمالي للعمالة المطلوبة والعدد الصافي للعمال المطلوب تشغيلهم في المنشأة وفروعها.

٢) التحليل النوعي للعنصر البشري: يتمحور التحليل النوعي للعمال حول تحديد المؤهلات والمهارات للاختصاصات المختلفة الضرورية لإنجاز الوظائف والمهام في المنشأة، وتهيئة كل من هذه العناصر في الوقت والمكان الملائم لإنجاز العمل في المنشأة.

ومن الممكن أن تقسم المهارات المطلوبة في مشروع صغير إلى المجموعات التالية:



ب- التخطيط الوظيفي (التوصيف الوظيفي):

إن تحديد هيكل العمالة في المشروع هو عملية وضع وتحديد مجموعة الوظائف اللازمة لإنجاز الوظيفة الأساسية للمشروع. وهذا ما يتطلب كل من تحليل العمل في المشروع، ومن ثم تصميم الهيكل التنظيمي. وتوصيف مجموعة الوظائف اللازمة للمشروع، ولا بد هنا من التركيز على هذا المفهوم.

توصيف الوظائف: هي عملية جمع المهام الجزئية البسيطة المتشابهة في مهمة رئيسة تحتاج إلى عنصر بشري واحد لإنجازها، وتكون بذلك مكاناً وظيفياً لعنصر بشري يشغل هذه الوظيفة، ويتميز بمواصفات ومهارات تجعله قادراً على إنجازها بالشكل الملائم.

من خلال جمع الوظائف المختلفة يتكون لدينا الهيكل الوظيفي للمشروع أي مجموعة الوظائف المترابطة واللازمة لتنفيذ المهام المختلفة في هذا المشروع.

وتتضمن عملية التوصيف الوظيفي تحديد كل من:

- وصف وتحديد المهام الجزئية المكونة للوظيفة.
- ارتباط الوظائف كل منها بالأخرى أي تحديد تابعية كل وظيفة (تحديد السلطة والمسؤولية).
- معايير الأداء (واجب القائم على الوظيفة).
- مواصفات ومميزات شاغل الوظيفة.
- تخصص ومهارات شاغل الوظيفة.
- قواعد الندب والمسؤولية القائمة على ذلك.

ويمكن إدراج مثال عن وصف وظيفي على الشكل التالي:

- الوظيفة: مشرف كهربائي سيارات.
- القسم: الصيانة.
- الإدارة: مدير المشروع مباشرة.

الوظيفة الأساسية: الإشراف على النظام الكهربائي للسيارات الخاضعة للصيانة والتأكد من سلامة هذا النظام في كل سيارة تدخل إلى قسم الصيانة، ويعد مشرفاً على اثنين من العاملين في مجال كهرباء السيارات وعلى الآلات الخاصة بأداء عمله.

- **الواجبات اليومية:**
  - توجيه المرؤوسين لديه.
  - تجهيز وصيانة الأدوات اللازمة للعمل.
  - إيصال المعلومات اللازمة حول نتيجة العمل اليومي لرئيس الورشة.
- **الواجبات غير المتكررة:**
  - تقديم الخدمات الطارئة لدى الحاجة إليها.
  - الارتباط بالرئيس باستمرار لتسيير العمل بسهولة.

- **المؤهلات والخبرات لشاغل هذه الوظيفة:**
  - شهادة مهنية في النظم الكهربائية.
  - خبرة لا تقل على سنتين.
  - **الأجر:**

تحدد قيمة الأجور لهذه الوظيفة حسب نظام الأجور في المشروع (راتب ثابت + أجور تشجيعية حسب الإنتاج).

توصيف وظيفة مشرف سيارات

يتضح مفهوم التوصيف الوظيفي لدى الاطلاع على شؤون العاملين في الشركات الكبيرة والتي تمارس مبادئ الإدارة العملية السليمة.

أما في المشاريع الصغيرة والمشاريع الحرفية غالباً ما تكون عملية التوصيف الوظيفي غير متوفرة، وفيما يتعلق بالأجور للعاملين تكون حسب المؤهلات المهنية والخبرات السابقة التي مارسها شاغل الوظيفة، إضافة إلى المقدرة على الإنجاز خاصة وأن مستوى الإنجاز في غالبية هكذا مشاريع يكون قابلاً للقياس، وبالتالي فإن الأجور تحدد على أساس ساعة العمل ومقدار إنجاز العامل في الساعة الواحدة. إلاّ أن هذا السلوك الإداري في الشركات الصغيرة لا يلغي الأهمية البالغة للتوصيف الوظيفي وضرورة القيام بها.

جـ- تصنيف الوظائف:

يمكن تصنيف الوظائف في المشروعات الصغيرة إلى مجموعات (فئات لكل منها جملة من المواصفات كما يتضح بالشكل التالي:

- فئة (١): النشاطلت البسيطة والتي لا تحتاج إلى أي مؤهلات مسبقة بل تحتاج فقط إلى تدريب مبدئي في بدايات العمل.
- فئة (٢): أعمال بسيطة لكنها تحتاج إلى الحد الأدنى من المؤهلات والتدريب المسبق.
- فئة (٣): أعمال تحتاج إلى تعليم نموذجي مسبق لمدة ستة أشهر تسبق العمل.
- فئة (٤): أعمال تحتاج إلى شهادة رسمية تثبت تعلم حاملها الحد الأدنى من التعليم.
- فئة (٥): أعمال تحتاج إلى شهادة مهنية من مدرسة أو معهد متخصص أو شهادات خبرة بممارسة المهنة المطلوبة لمدة عدة سنوات سابقة.

- فئة (٦): أعمال معقدة وتحتاج إلى مهارات متخصصة لإنجازها، والتي تحتاج إضافة إلى التأهيل المبدئي والتدريب الأساسي لمجموعة من المتطلبات الإضافية الخاصة (فورمان Forman) بتحمل المسؤولية والاعتماد على الذات من قبل العامل المطلوب.
- فئة (٧): أعمال تحتاج لتخصصات عالية وشاملة نسبياً لشؤون متعددة في العمل كما هو متوفر لدى مايستر Meister.

تصنيف الوظائف في المشروع الصغير

– تقييم الوظيفة أو العمل:

تقييم الوظيفة هو إعطاء هذا المكان أو الوظيفة قيمة نقدية محددة تمنح لشاغل هذه الوظيفة حال قيامه بها، وهناك مجموعة من الطرق لتقييم الوظائف لن نتطرق إليها لعدم ضرورة ذلك في دراسة الهيكل الوظيفي في مشروع حرفي أو مشروع صغير، حيث يقوم المالك أو المدير بهذه المهمة مع الإشارة أن هناك مجموعة من العوامل التي لا بد من الأخذ بها لإعطاء قيمة محددة للوظيفة وهذه العوامل هي:

- المتطلبات الذهنية والجسمية.
- متطلبات العمل.
- صعوبات العمل.
- المهارات الفنية المطلوبة.
- المسؤوليات المطلوب تحملها لدى أداء العمل.
- متاعب العمل.
- جو العمل والظروف المحيطة به.

– الرواتب والأجور:

هناك لكل عامل في شركة راتب أو أجر، وقد يأخذ هذا الأخير شكل الراتب

الإجمالي أو الراتب الصافي، إذ لا بد من الإشارة إلى مجموعة الحسومات التي يمكن أن تؤثر على الراتب أو الأجر الكلي (الإجمالي) مثل ضريبة الدخل والتأمين الصحي والاجتماعي وأنواع التأمين الأخرى إن وجدت، كالتأمين على الحياة أو التأمين على الوظيفة.. الخ، وهذه الحسومات تنبع من حيث طبيعتها وأنواعها للنظام الاقتصادي السائد في البلد.

من الناحية التقنية فإن عملية حساب حجم الراتب أو الأجر تتم من خلال معالجة مجموعتين من المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري العامل في المنظمة:

- **معلومات شخصية**: وهي تلك المعلومات المتعلقة بهوية الشخص، والتي غالباً ما تبقى ثابتة وغير خاضعة للتغير بمعظم جوانبها ـــ وأهم هذه المعلومات: (تاريخ التولد، الوضع العائلي، الوظيفة، تاريخ بدأ العمل، مستوى الضريبة التي يخضع لها، أجر الساعة، أجر الساعات الإضافية، أجور أيام العطل، معلومات أخرى).

- **معلومات تحدد مستوى الراتب أو الأجر**: مثل: بطاقة العمل اليومي، أو الأسبوعي، بطاقة قياس المسافات وتشير إلى المسافة التي تم تجاوزها من قبل العامل، إذا كان سائق سيارة يعمل لدى المشروع مثلاً.

هذا وقد تأخذ عملية دفع الأجر أو الراتب الشكل النقدي المباشر أو عيني بشكل جزئي أو كلاهما، إذ يمكن أن تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية.

– تحديد الرواتب والأجور في المشروعات:

١– **الأجر الأساسي**: وهو ذلك الأجر المحدد نتيجة تقييم الوظائف في الشركات، وهو عبارة عن كتلة نقدية محددة بناء على قيمة الجهد الذي يبذله العامل أو الموظف لإنجاز عمله الوظيفي. وهذا الأجر الأساسي يجب أن يوفر الإمكانات المادية المناسبة للفرد لكي يشعر بالاستقرار من خلال الرضى المتوفر

لديه من عمله.

يمنح هذا الأجر على أساس ما تتطلبه الوظيفة من قدرات وخبرات وما يحتويه من مسؤوليات مختلفة، مع مراعاة ظروف العمل المحيطة بالوظيفة. إلا أن هذا الأجر الأساسي لا يوفر لدى العامل الدافع والحماس الكافي للأداء الفعال في العمل، كما يجب حيث إنه لا يعد حافزاً كافياً لتشجيع العاملين. لذلك هناك ضرورة لوجود هيكل نظام الحوافز والأجور لتشجيع الأفراد على الأداء الفعال في العمل ورفع الكفاية الإنتاجية الناتجة عن أدائه.

٢- **الأجور الإضافية:** وهي عبارة عن حوافز نقدية تأخذ أشكالاً متعددة، وتهدف إلى تشجيع العاملين لزيادة الجهد المبذول من قبلهم.

ولتحقيق فوائد معينة من نظام الحوافز لا بد من توفر بعض الشروط:

١. إمكانية قياس الأداء بدقة لتوفير العدالة في منح الحوافز.

٢. يتاح للأفراد إمكانية التحكم في مستوى الإنجاز في أعمالهم، من خلال تحكمهم في مستوى الجهد الذي يبذلونه.

٣. أن تتفق الحوافز النقدية المرتبطة بالأداء مع حاجة العاملين لهذه الحوافز لإشباع حاجاتهم. فلا حاجة لإعطاء حوافز لا يتحمس لها العاملون.

٤. وضع نظام الحوافز لدى العاملين ليكون دافعاً حقيقياً لتحريك مستوى الأداء لديهم ومرتبطاً بتلبية حاجات غير مشبعة، بل يمكن إشباعها عن طريق الحصول على هذه الحوافز الممنوحة.

الأجور والرواتب / أنواع الجزاءات/

تعويضات نقدية	منافع	جزاءات المركز	جزاءات اجتماعية
أجور ورواتب	شراء الأسهم	هبات وعطايا رسمية	المديح
علاوات	التدريب	لوحات	الابتسامة
زيادات الأجور	التأمين	تزينات المكتب	تغذية عكسية تقويمية
علاوات التقويم	سيارات المنظمة	موقع المكتب	الثناء والتقديرات الرسمية
علاوات الأعياد	خصم مشتريات	تقدير الجمهور	دعوات العشاء واللقاءات الاجتماعية
تعويضات مؤجلة	بطاقات مجانية		
أجور العطل	تسهيلات ترفيهية		
تأمينات اجتماعية وتقاعد	رسوم عضوية النوادي		
مشاركة في الأرباح	نفقات الانتقال		
أجور العطل	روضة الأطفال		
أجور مرضية	مواقف السيارات		
	وجبات طعام		
	سفريات		

- أنواع الجزاءات التي تمنحها المنظمات حسب أحدث الأبحاث كما يبين الجدول السابق.

١- **الجزاءات النقدية**: وهي ما يتلقاه العاملون مباشرة، وتكون مرتبطة بمدى مساهمتهم بتحقيق الأهداف والجهود المبذولة من قبلهم.

٢- **المنافع**: هي الجزاءات غير المباشرة وغير النقدية، وتمنح لجعل العمل أكثر جاذبية، وقد تكون أكثر تحفيزاً إذا ارتبطت بالأداء الشخصي للأفراد. وقد تبلغ قيمة هذه المنافع ٤٠٪ مما يناله العامل من أجر نقدي.

٣- **جزاءات المركز**: وهي تمنح للمركز الوظيفي وتمنح كرموز للقوة في التنظيم

البيروقراطي. وهي محببة ومرغوب بها من قبل الإداريين، وقد تكون الأكثر تحفيزاً من سابقاتها خاصة للكوادر الإدارية المميزة.

٤- **الجزاءات الاجتماعية:** وهي تمنح عادة بأشكال غير رسمية وتعتمد أساساً على فلسفة الإدارة والمناخ التنظيمي. وهي بالتالي تشبع الحاجات الاجتماعية للانتماء للمنظمة لاسيما وأنها ترفع الروح المعنوية لدى العاملين وتعزز ثقتهم بالمنظمة.

ملاحظة هامة: إن جميع هذه الجزاءات يمكن أن تكون فعالة وتؤدي إلى حسن الأداء إذا تم إدراكها، على أنه عادلة من قبل العاملين، وارتبطت فعلاً بحسن الأداء وإلا فقد لا يكون لها أي تأثير إيجابي بل قد تصل بالعامل إلى سلوك أداء سلبي ومضر بالعمل، فيما إذا كانت طريقة توزيع هذه الجزاءات غير عادلة.

– بعض أشكال الحوافز المادية والمعنوية:

وفي سبيل تعزيز هذه العلاقات يمكن للإدارة أن تنشط وتقوي هذه الأخيرة عن طريق مجموعة من النشاطات التي أصبحت متبعة لدى الكثير من الإدارات في الشركات المعاصرة وأهمها:

- منح بطاقات سفر إلى بلد الإقامة الأصلي إذا كان العامل أو الموظف أجنبياً.
- منح راتب شهر أو أكثر في نهاية العام أي اعتبار السنة ١٣ شهراً أو أكثر.
- وجبات الطعام المقدمة للعاملين.
- اللباس الذي تقدمه الشركات للعاملين لديها، كما هو الحال في البنوك الخاصة.
- المساعدة في امتلاك أو استئجار مساكن للعاملين.
- ضمان الشيخوخة.
- تقديم بدلالات للتنقل والانتقال.

- تكريم نقدي في الأعياد.
- تقديم قيم نقدية لقضاء الإجازات السنوية.
- تنظيم دورات تدريبية حسب مستويات مختلفة.
- تنظيم احتفالات داخلية في مقر الشركة.
- جزاءات إضافية في مناسبات معينة (بعد مضي فترة زمنية معينة من عمر الشركة).
- التكريم عن طريق منح الثناءات وكتب الشكر للعاملين أو الموظفين المجدين.
- الترقية الوظيفية والنقل إلى أمكنة عمل جديدة.

إضافة إلى هذه النشاطات هناك مجموعة أخرى من الإجراءات الخاصة لحماية وضمان سلامة العاملين داخل المصنع، والتي قد تكون مرتبطة بطبيعة العمل أو الوظيفة مثل:

- حماية العاملين من الأخطار الناتجة عن تنفيذ الأعمال (عمال الأفران ـــ الصناعات الكيماوية.. الخ).
- حماية العاملين من الأخطار الممكن حدوثها داخل العمل لأي سبب كان.

إن هذه الإجراءات المشار إليها هي عبارة عن مبادرة إضافية تأخذ الإدارة تطبيقها على عاتقها، إضافة إلى أنواع الحماية والضمان للمخاطر المختلفة التي يفرضها القانون على هذه الشركات، إذ إن الهدف من الإجراءات المشار إليها هنا إنما هو تحفيز العاملين على الإنتاجية العالية، وخلق الولاء والانتماء لمكان العمل والحد من دوران اليد العاملة في الشركة ما يضمن لها استقراراً في حركة اليد العاملة، كما يساعد في الحفاظ على المختصين والمهرة الذين يعتدون أهم ركائز الإنتاج الضرورية في الشركة والضمانة الأساسية للاستمرار والبقاء.

هذا ويمكن إضافة بعض الأشكال الحديثة في التحفيز المعنوي مثل:

١- أسلوب توسيع وإثراء العمل: وهو الأسلوب الذي يتضمن إعطاء العاملين فرصاً في تحمل مسؤوليات جديدة، إضافة إلى عملهم قد تكون هذه المهام موازية لمستوى عملهم أو بدرجة أعلى أو أدنى وبتعبير آخر (التوسع العمودي أو الأفقي في مهام العامل).

٢- أسلوب العمل المرن: وهو تفويض مجموعات العمل باختيار ساعات العمل في مكان عملهم، وذلك بشكل نسبي أي ضرورة وجود الجميع في ساعات عمل محددة وترك الخيار لهم باختيار الساعات الأخرى.

٣- فرق الجودة: وهي مجموعة من العاملين المكلفين بالرقابة على الجودة والحد من التالف والنفقات في العمل وهو الأسلوب المتبع في الكثير من الشركات المعاصرة.

٤- أسلوب الإدارة بالأهداف: إن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في إشراف العاملين في اتخاذ القرار والتخطيط للعمل، وتحديد الأهداف والرقابة الذاتية على العمل، وتقتصر وظيفة الإدارة العليا على الرقابة على تنفيذ الأهداف المحددة وليس على الإجراءات.

- اختيار وتعيين العناصر البشرية:

إن اختيار العاملين يعني إيجاد العاملين حسب المواصفات والمؤهلات التي تم تحديدها مسبقاً في التوصيف الوظيفي الخاص بالمشروع الحرفي أو الصغير. إذا كان المشروع جديداً. أما إذا كان المشروع قائماً فإن الاختيار يتعلق فقط في إشغال الأماكن الشاغرة حالياً.

وبشكل عام فإن المشروع يمكن أن يحصل على العناصر البشرية اللازمة من خلال مصادر مختلفة، إذن يمكن إيجاز مصادر القوى العاملة بـ:

– مصادر داخلية:

أي شغل الأعمال في المنظمة من قبل العاملين داخل هذه المنظمة عن طريق الترقية، والتي تتبع كطريقة لتحفيز العاملين في المنظمة، إضافة إلى أن هذا الإجراء يساعد في استثمار الكوادر البشرية العاملة في المنظمة، والتي يمكن لها أن تقدم خدمات جيدة وبالتالي يمكن اختصار هذه المصادر بـ:

- تأهيل العاملين في المشروع نفسه.
- العاملين في المشروع نفسه عن طريق الترقية والتبديل في مواقع العمل والترفيع.. والنقل..الخ.

– أهم فوائد المصادر الداخلية:

١- الاستقرار الناتج عن الاعتماد على الذات.

٢- التكاليف المنخفضة نسبياً.

٣- اختصار الزمن عن عدم ضرورة التدريب والتأهيل الطويل.

٤- خلق الانتماء لدى العاملين والتأثير إيجابياً على سلوك هؤلاء العاملين.

- مصادر خارجية:

- ويعني التوظيف للعمالة من خارج المشروع (عاملين جدد من سوق العمل).
- أو العاملين في المشاريع المنافسة الأخرى.
- أو العمال الموسميين من سوق العمل.

ويمكن الحصول على هذه العمالة من خلال:

مكاتب التشغيل ـــ والإعلان عن طريق الوسائل المكتوبة والمرئية والمسموعة أو المؤسسات التعليمية كالجامعات والمعاهد والمدارس المهنية، أو يمكن أن تكون هذه المصادر عن طريق الطلبات الشخصية المقدمة للإدارة مباشرة.

أهم فوائد المصادر الخارجية:

١- إمكانية تطعيم المشروع بخبرات إضافية وجديدة وأفكار قد تكون خلاقة.

٢- قد يكون الاختيار أكثر موضوعية، مما لو كان من داخل المشروع.

٣- غالباً ما يكون إدخال عنصر جديد هو استجابة لحاجة فعلية للعمل الأمر الذي قد لا يتحقق إذا اعتمدنا المصدر الداخلي.

٤- يمكن تطعيم الخبرات الداخلية بمعارف ومهارات جديدة عن طريق توظيف عمال مهرة من خارج الشركة.

- مفهوم اختيار العاملين:

إن التوظيف والاختيار هو إملاء الشواغر الموجودة في المشروع، والتي لا يشغلها أحد العاملين. لذى عملية الاختيار لا بد من تحديد الأسس والمعايير الخاصة باختيار المرشحين للعمل في المشروع، والتي لا بد من أخذها بالحسبان وهي:

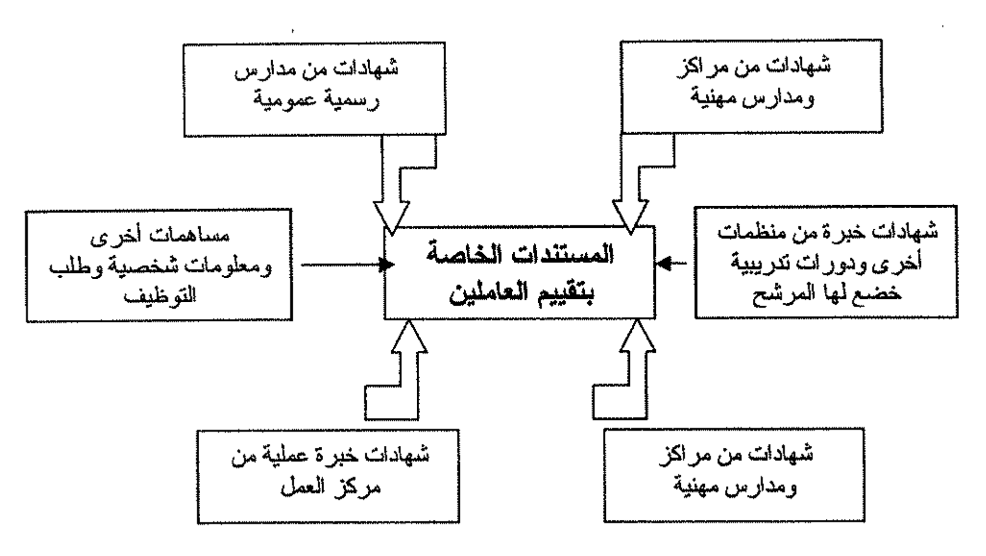
١- وضع معايير بشكل واضح وهذا يعني:

- التحديد الدقيق لمواصفات الوظيفة والأفراد المطلوبين لشغلها.

- عدم المبالغة في تحديد المواصفات المطلوبة.

٢- السرعة في إنجاز طلبات المرشحين والتبليغ للمرشحين بالنتيجة مباشرة أكان الاختيار لأحدهم أم عدم الاختيار سيان. ولا يعاد النظر في الطلبات المرفوضة لاحقاً.

٣- التركيز على المستندات والشهادات التي تبين خبرة وشخصية المرشح، والتي تساهم في التقييم الرسمي بشكل واضح وتساعد في قرار الاختيار لأحد المرشحين أو رفضه، وهذه المستندات يمكن عرضها من خلال الشكل التالي:



المستندات الهامة والضرورية لتقييم المرشحين لعمل أو وظيفة.

مما تقدم يمكن أن نوجز إجراءات الاختيار للعناصر البشرية المطلوبة للعمل في مرحلتين:

١- جمع المعلومات واختبار المرشحين ثم اختيار المناسب.

٢- التعيين النهائي لمن تم اختيارهم.

فيما يتعلق بالمرحلة الأولى فإن المعلومات الواجب توفرها في المرشح قد تم الاشارة إلى مصادرها وطبيعتها خلال المصور السابق.

أما المرحلة الثانية والتي يجب أن يمر بها المرشح إن قُبلت الثبوتيات اللازمة للوظيفة فهي عملية الاختبار النهائي لاتخاذ قرار القبول أو عدمه، وهذه المرحلة تحتاج إلى اختبار بطريقة ما للتأكد من صلاحية المتقدم لشغل العمل المطلوب أو لا.

وقد تكون هذه الاختبارات عن طريق المقابلة المباشرة، والتي يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة مثل:

- مقابلة مبدئية للتأكد من توفر شروط القبول الأساسية لدى المتقدم وإمكانية

أن يقوم بالوظيفة بشكل جيد.

- مقابلة محددة حيث يمكن التعرف عن كثب على مواصفات المرشح بدقة أكثر، وما يتميز به إن كان بالمهارة في التكلم أو أسلوب التفكير أو طريقة التعامل المطلوب توفرها لديه.

بعد الموافقة على المرشح لا بد من اقتراح تعيينه في الوظيفة للإدارة العليا، كون سلطة التعيين من صلاحيات الإدارة العليا للمشروع.

وفي المشروع الصغير حيث المدير غالباً هو صاحب المشروع يقوم عادة بهذه المهام بشكل شخصي.

– إدارة شؤون الأفراد (الذاتية):

يتعلق هذا الجانب بإدارة الشؤون الشخصية أي الوثائق والمستندات الخاصة بكل من العاملين (الأرشيف)، كالتدرج الوظيفي ومجموعة التغيرات التي تطرأ على حياة العامل (الوظيفة). وفي هذا الإطار يمكن إيجاز المهام الرئيسة لإدارة شؤون الموظفين (الذاتية) بما يلي:

١- إدارة الملفات الخاصة بالعاملين (الأرشيف).

٢- إدارة الإحصائيات الخاصة بتطور العمل الوظيفي للعاملين.

- ساعات العمل الأساسية والإضافية.
- حجم الإنجاز.
- مقدار الأجور والرواتب الممنوحة.
- معلومات عن أنواع الأعمال التي مارسها العامل.
- الغياب عن العمل.

٣- العمل على تطبيق وحفظ القواعد والإجراءات المستخدمة لتوظيف العامل، أو الموظف بموجب القوانين السائدة.

- القواعد والإجراءات المستخدمة لتوظيف العامل أو الموظف بموجب قوانين الشركة.

- التعديلات اللاحقة لعقد التعيين الأساسي.

- الإيصالات التي تثبت تسديد الأجور والرواتب.

- الملفات الناتجة عن رقابة العامل أو الموظف من قبل الإدارات ذات العلاقة.

أما فيما يتعلق بالملف الخاص بكل موظف أو عامل، فيجب أن يتضمن:

١- طلب التوظيف الأولي.

٢- معلومات شخصية عن العامل أو الموظف.

٣- شهادة علمية مختلفة تدل على المؤهلات التعليمية الأساسية (مدارس ـ معاهد ـ جامعات).

٤- شهادات تأهيل مهني وفني من مدارس مهنية مختصة إن وجدت.

٥- شهادة خبرة بالعمل والممارسة السابقة.

٦- عقد العمل.

٧- إيفادات النقل والترفيع والحوافز.

٨- ثبوتيات تبدل الرواتب والأجور الخاصة بصاحب الملف.

٩- نتائج التقييم (تكريم ـ عقوبات ـ حوافز... الخ).

١٠- ثبوتيات الغياب (مرض ـ إجازات ـ ندب ـ إعارة ...).

١١- الطلبات المقدمة من قبل صاحب الملف والخاصة بشؤون شخصية مختلفة.

التدريب وتنمية الموارد البشرية:

لا شك بأن المحور الأساس في نجاح أي عمل يكمن في العنصر البشري والمهارة التي يمتلكها. إلا أن هذه المهارة يمكن تعزيزها وتطويرها باستمرار الأمر الذي أصبح

حالياً محور اهتمام الإدارات بشكل شامل، لاسيما وأن التطوير والتحديث بكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية أصبح السمة الأساسية للعمل الإنتاجي والنشاط التسويقي.. الخ.

إن الرهان على النجاح مستقبلياً يحتاج إلى إيجاد وخلق السبيل للوصول إلى هذا التطوير للعنصر البشري، وهو ما يستوجب وضع برامج وخطط لتدريب القوى العاملة والعناصر الإدارية على السواء والتي تهدف إلى تنمية أداء وسلوك العنصر البشري وزيادة خبراته الوظيفية والمهنية وتعزيز مهاراته المطلوبة للأداء في سبيل التنمية الشاملة.

– التدريب في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

قد يكون لتدريب العنصر البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية خاصة، لكون هذه المشروعات تعتمد بشكل حاسم على هذا العنصر خاصة وأن الإحصائيات تشير إلى أن أكثر من ٥٠٪ من المشروعات الصغيرة تضمحل خلال السنة الأولى لحياتها.

وقد يكون السبب في ذلك هو إهمال إدارة هذه المشروعات إعداد وتأهيل العناصر البشرية، المطلوب منها متابعة إدارة وتشغيل هذه المشروعات.

ولكن لا بد هنا من أن نشير إلى أن الظروف الحالية للأسواق تتطلب أهمية إضافية لخلق فكرة التدريب، وترجمتها إلى واقع عملي يكون في صلب العمل الإداري لأي شركة للحصول على فوائد أبرزها:

١. توجيه العمال الجدد والقدامى على معرفة ظروف العمل الحالي.
٢. تزويد العاملين بالمعارف والمهارات المرافقة لكل ما هو جديد في التكنولوجيا والسوق.
٣. تحسين المهارة لرفع مستوى الإنتاجية عن طريق خفض التكلفة ورفع مستوى الجودة.
٤. إثراء المعرفة لدى العاملين وتزويدهم بمهارات جديدة ومشابهة لاختصاصاتهم.

٥. التوافق مع الطبيعة البشرية التي ترنو إلى حب المعرفة والتعلم.

٦. إن التدريب هو السبيل لتنشيط الابتكار والتجديد وخلق الأحدث.

– **أنواع التدريب:**

في الحقيقة أن عملية التدريب تتركز على مسارين هما:

الأول: برامج التدريب الخاصة بالعناصر الإدارية.

الثاني: برامج التدريب الخاصة بالأفراد، المنفذين (غير الإدارية).

* **تدريب العناصر الإدارية:**

لقد أصبح التدريب للعناصر الإدارية هدفاً استراتيجياً نظراً لتطور الأساليب الإدارية المرافقة لعملية التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات الإدارية السليمة لإنجاح العمل.

إن عملية التحديث والتجديد لمجمل نشاطات العمل في المنظمة هو الدافع للتفكير بوضع برامج تدريب للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة كي تستطيع هذه الأخيرة الوقوف على كل ما هو جديد في سوق متغيرة وسلوك مستهلك متبدل، وبالتالي تحديث مستمر في الخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة.

أما أساليب وطرق التدريب لهذه العناصر فمن الممكن إدراج أهمها:

١- المحاضرات.

٢- المؤتمرات.

٣- الدورات التخصصية.

٤- تمثيل الأدوار.

٥- أسلوب لعبة الإدارة.

٦- دراسة الحالات.

من الجدير بالذكر هنا بأن التدريب بالطرق السابقة غالباً ما يكون خارج مكان

العمل، إضافة إلى أنه يركز عن الأسلوب النظري أو المحاكات في التدريب، وذلك في مراكز مختصة في هذا الشأن، ولديها من المختصين القادرين على تنمية المهارات الحسية والسلوكية للمديرين الخاضعين لهذه الدورات التدريبية.

إلا أن هناك مجموعة من الطرق للتدريب والتي يمكن أن تنفيذ داخل العمل مثل:

١- التلمذة على يد المدير المباشر.

٢- العمل ضمن اللجان.

٣- التدريب على أداء وظائف متعددة.

التدريب للعناصر الفنية:

إن التدريب لهذه العناصر الفنية يتم بشكل رئيس في مكان العمل عن طريق التلمذة المباشرة تحت إشراف المسؤول المباشر عن الفني أو العامل، والذي تستمر لفترات مختلفة تبعاً لطبيعة العمل وخبرة الفني السابقة. إلا أن هذه الطريقة تبقى الطريقة الأكثر جدوى والأكثر استخداماً خاصاً في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

نجد في الواقع أن معظم الفنيين في المشروعات الصغيرة قد اكتسبوا المهارة والخبرة في مكان عملهم من خلال متابعة نشاطهم بإشراف رئيسهم المباشر ويشكلون غالباً الرصيد الحقيقي لنشاط هذه المشروعات، إلا أن الحقيقة تعكس أيضاً ظاهرة تسرب هؤلاء الفنيين بعد إتقانهم للعمل وهو ما يشكل معضلة كبيرة لهذه المشروعات.

من هنا تأتي أهمية الأسلوب الإداري المتبع والخاص بنظام الأجور والحوافز، وأساليب القيادة المتبعة في حل النزاعات التنظيمية لتضمن استمرار هؤلاء الفنيين في المشروع، واستثمار المهارة التي تميزوا بها، والحد بالتالي من زيادة دوران العمل في هذه المشروعات.

من جهة أخرى لا بد من الإشارة إلى أن هذا الأسلوب لا يخلو من السلبيات وخاصة أن المشرف المباشر قد لا يكون لديه الخبرة المميزة والمتطورة، وبالتالي يكون

سقف المعرفة والمهارة محدوداً لدرجة لا تكفي لتحقيق طموحات الإدارة.

لا يمكن لنا تجاوز أن هناك كثيرين من المهرة الذين تدربوا في مراكـز تـدريب خارج المشروعات، أو في شركات كبيرة أو شركات منافسة، وتعد هـذه الأخـيرة مصدراً هاماً للحصول على القوى العاملة المؤهلة والماهرة.

ملاحظة أخيرة: في هذا الشأن تتمحور حول برامج التأهيل التي تنفذها المشاريع والشركات الكبيرة، لتأهيل وتدريب الأفراد الذين يملكون مشاريع فردية صغيرة تتعامل بسلعها أو خدماتها كامتداد لها كما تفعل شركة Bosch مثلاً حيث لديها عشرات برامج التدريب سنوياً لتعليم أصحاب المشاريع التي تستخدم المنتجات الكهربائيـة المختلفة المصنعة في شركة Bosch العالمية.

- مراحل التدريب:

إن التدريب عملية مستمرة وهادفة ومنظمة، ولا تقتصر كما كـان يظـن في الإدارات التقليدية بأن العامل يزيد معارفه من خلال الممارسة الذاتية للعمل.

تعد التهيئة المبدئية لهذا العامل أو الفني عند دخوله إلى العمل للمرة الأولى هـي مرحلة أساسية وهامة جداً، إضافة إلى ما يجب أن تخضع إليه من دورات تدريبية بـين الفترة والأخرى حسب متطلبات العمل.

وبناء عليه فإن الإدارة معنية بوضع خطة متكاملة حول عملية التدريب.

هذه الخطة وفي سبيل وضعها لا بد من أن تمر بمجموعة من المراحل:

1. تحديد الأهداف للمؤسسة والحاجات لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي معرفـة هؤلاء الذين يحتاجون للتدريب واكتساب المهارات والمطلوب الحصول عليها لتحقيق أهداف الإدارة من التدريب، كما يتم تحديد العناصر المدربة ومكـان التدريب وأزمنة الدورات التدريبية بشكل واضح ودقيق.

هذا الأمر يستدعي معرفة جملة من المعلومات حول العمل في الشركة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية.

٢. تنفيذ التدريب: أي التطبيق الفعلي للخطة الموضوعة والخاصة بالتدريب مع التركيز على مقومات نجاح العملية التدريبية، من حيث الإستعداد من قبل المتدربين لهذا العمل وإقناعهم بأن ذلك يعود بالمنفعة، ليس على المشروع فقط بل عليهم أيضاً من خلال ربط نتائج التدريب بالحوافز المختلفة المادية والمعنوية، التي يمكن أن تكون نتائج للإيجابيات التي يمكن أن تحصل عن عملية التدريب.

٣. تقييم التدريب: إن وظيفة الرقابة تستدعي من الإدارة القيام بالرقابة على سير العملية التدريبية وعلى نتائج العمل التدريبي ومحاولة غرس فكرة الربط بين التدريب وبين ضرورة تحسين الجودة في العمل، والتأكيد أيضاً على أن هذه الأخيرة تعود بالفائدة على الجميع.

إن عملية الرقابة على نتائج التدريب تتركز على جانبين: الأول هو الناتج السلوكي للأفراد؟ أي الكيفية التي يقيمون؟ بها أداءهم للعمل، والثاني هو الناتج العملي الخاص بكمية وجودة الإنتاج. وكلا الجانبين يعد من النتائج المرجو منها أن تكون إيجابية نتيجة النشاط التدريبي في الشركات.

إعداد دليل سياسات الأفراد(٤):

غالباً ما تكون سياسات التعامل مع الأفراد في المنشآت الصغيرة غير مكتوبة، ولكنها محفوظة في ذهن صاحب المنشأة، وهو في العادة يتعامل مع كل حالة من زاوية تقدير شخصي سواء كان في مجال التوظيف، أم تحدد الأجر والمزايا، أم الترقية، أم إنهاء الخدمة.

غير أنه مع مرور الوقت وكبر حجم المنشأة لتستوعب مزيداً من الأفراد، فإن المدير المالك سيجد نفسه في خضم العديد من المشكلات، وجوانب العمل التي تحتاج

إلى سياسات وقواعد واضحة ومحددة ومعروفة للجميع. ومن ثم فإن وجود متخصص في إدارة الموارد البشرية سيعني الاهتمام بهذا الجانب بشكل ثابت ومنظم ودائم. وهذا ما يظهر فيما يسمى بـــ " دليل سياسات الأفراد ".

ولعل أول عمل المسؤول عن الموارد البشرية في إطار اهتمامه بسياسات وقواعد العمل هو إعداد سياسات مكتوبة وثابتة، ومفهومة، وتمثل مصدراً لتوجيه سياسات الموارد البشرية (دليل السياسات).

ما السياسات الإدارية؟

السياسات الإدارية هي قواعد إرشادية مكتوبة لتوجيه المسؤولين والعاملين في اتخاذ العمل المناسب في ظل ظروف معينة. والسياسة لا تحدد العمل المطلوب من الموظف ولكنها توضح له الاتجاه أو الأسلوب الذي يسلكه لأداء العمل.

وتبعاً للتعريف السابق فإن سياسات الأفراد تعني قواعد التعامل مع مختلف النشاطات والوظائف الخاصة بالأفراد، أو قضايا العمل والسلوكيات.

ويستلزم تطبيق السياسات والالتزام بها من قبل الموظفين عدة خطوات هي:

١. تكوين وإعداد سياسات الأفراد في شكل مكتوب (دليل السياسات).
٢. التعريف بهذه السياسات وتوزيعها على جميع الأقسام والأفراد في المنشأة.
٣. توجيه الأفراد وتعليمهم بأهداف ومفاهيم هذه السياسات لضمان قبولهم لها.
٤. تفسير ما يمكن أن يكون غامضاً منها.
٥. التنفيذ، والمتابعة، والتطوير.

أهداف الدليل: لدليل سياسات الأفراد عدة أهداف لعل أهمها:

١. مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحديد المواقف المطلوبة واتخاذ القرار عن مواجهة ظروف معينة.
٢. إعطاء الثقة للمديرين والموظفين في أن ما يقومون به من أعمال هي فعلاً تلك

المطلوبة لتحقيق الأهداف، وأنها لا تتعارض مع المصلحة النهائية للمنشأة.

٣. إن الأهداف قد لا تكون واضحة بما فيه الكفاية، ومن ثم فإن القواعد الإرشادية للعمل تحدد مفهوم الأهداف وكيفية تحقيقها بما لا يحتمل اللبس والغموض.

٤. الثبات والعدالة في التعامل مع متطلبات ومشاكل العمل والموظفين.

مجالات سياسات الموارد البشرية: حيث إن الأفراد هم مصدر تحقيق الأهداف، فإن أهم ما يجب على المسؤول عن إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة، هو التأكد من أن هذه السياسات ستثير في الأفراد حماسهم، وتدفعهم إلى الإنجاز، والشعور بالمسؤولية.

إن المجالات التي يمكن أن يغطيها دليل سياسات الموارد البشرية يمكن أن يتناول الجوانب التالية التي يصورها لنا الجدول التالي:

مفردات الدليل	مضمون السياسات
الوظائف	مسميات الوظائف، وشروط التعيين
الاختيار والتعيين	عدم التمييز في اختيار وتعيين الموظفين من حيث السن، اللون، الجنس.
الترقية	تحديد معيار الترقية هل هو الكفاءة أو الأقدمية؟ أو الاثنين معاً؟
الكشف الصحي	تحديد حق المنشأة في إجراء الكشف الصحي للموظف قبل تعيينه بموقع المنشأة أو خارجها.
مدة التجربة	تحديد مدة التجربة التي يمكن تثبيت الموظف بعدها في الوظيفة
ساعات العمل	تحديد ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية والوقت المخصص للغذاء أو الصلاة أو تناول الشاي.
نوع الوظيفة	تعريف أنواع الوظائف، الوظائف الدائمة، الوظائف المؤقتة، وتحديد الامتيازات والمنافع لكل نوع من هذه الوظائف.

خارج وقت الدوام	تحديد صلاحية الموظف لخارج وقت الدوام، استحقاقه هل بالساعة أو اليوم، أو الأسبوع؟
حسومات الغياب والتأخير	تحديد الجزاءات المالية المرتبة على التأخير في حضور العمل أو الغياب عنه
علاوة الكفاءة	متى يتم مراجعة تقويم الأداء، وكيف تحسب علاوة الأداء؟
العطلات (الأعياد والمناسبات)	تحديد العطلات الرسمية للموظفين وعدم أيام الاستحقاق، والتعويضات التي تمنح للموظف إذا استدعت الحاجة لعمله خلال العطلة
الإجازات	تحدد أنواعها الاضطرارية المرضية الإجازية المدفوعة العادية، غير المدفوعة، الحد الأقصى للمدة، وهل يجوز التمديد أو الجمع مع العطلات؟
المشاركة في الأرباح	هل سيكون هناك برنامج لمشاركة الموظفين في الأرباح؟ كيفية المشاركة، نسبة الجزء المخصص للمشاركة من صافي الربح؟ من يستحق المشاركة في الربح من حيث مدة العمل، هل سيصرف الربح عند استحقاقه كاملاً، أو يدخر جزءاً منه لصالح الموظف عند تقاعده؟
الفصل من الخدمة	تحديد الأسباب الداعية للفصل من حيث الأداء أو السلوكيات
التقاعد	سن التقاعد، الحسميات التي ستؤخذ من راتب أو أجر الموظف، نصيب المنشأة في التقاعد، حق الموظف في الحصول على التقاعد، أو التصفية، شروط التقاعد المبكر، أو تمديد الخدمة
الأجور	طرق دفع الأجور، حساب الأجور التشجيعية
الجزاءات	الأسباب الداعية للجزاءات، أنواع الجزاءات، إجراءات التحقيق في مخالفات العمل، حق التظلم
الشكاوي	الأسباب الداعية للشكاوي، خطوات الشكاوي، المستندات المطلوبة، إجراءات التحقيق في الشكاوي، الفصل في الشكاوي، التحكيم
نقل المعلومات إلى جهات خارجية	تحديد سياسة المنشأة في هذا المجال، ما المعلومات التي يجب أن تعطى للغير عن المنشأة أو عملائها، الجزاءات المترتبة على إفشاء هذه المعلومات
التدريب والتعليم	تحديد مجالات التدريب المتاحة، سياسة التدريب أثناء العمل، خارج المنشأة، الفرص التعليمية المتاحة، شروطها، مجال المساهمة المالية للمنشأة

وبالإضافة إلى المفردات التي يغطيها دليل السياسات الموضحة في الجدول السابق يمكن أن يغطي الدليل موضوعات شتى أخرى، منها مثلاً ما يلي:

- العلاوات السنوية.
- نظام الأمن والسلامة، وملابس وأدوات الحماية من الحوادث.
- نظام مقابلات الاختيار، إنهاء الخدمة، أو الفصل المؤقت.
- نظام النقل من وظيفة لأخرى.
- سلوكيات العمل.
- استخدام أغراض الشركة في الاستعمال الشخصي الخاص.
- القروض التي يمكن أن تقدم للموظفين.

ملاحظة:

يمكن أن تطلق أسماء مختلفة على دليل السياسات، منها (الدليل الإداري – دليل السياسات والإجراءات – اللائحة الإدارية – قواعد العمل – دليل الخدمة... الخ). ويقابل هذه المسميات في الأجهزة الحكومية ما يمكن أن يسمى بـ " نظام الخدمة المدنية، أو نظام الموظفين ".

ومن أجل أن يكون دليل سياسات الأفراد مفهوماً، فيجب أن يراعى فيه الاختصار والبساطة، هذا إلى جانب الخصائص التالية:

١. استخدام الكلمات والتعبيرات الواضحة مع مراعاة أن تكون الجمل قصيرة ومعبرة.
٢. يفضل أن يغطى كل موضوع في صفحة مستقلة لسهولة القراءة.
٣. يمكن استخدام الرسومات البيانات لمزيد من الإيضاح.
٤. يفضل أن يكون الدليل بحجم مختصر وسهل الحمل، وأن لا تزيد صفحاته عن الثلاثين صفحة مثلاً.

٥. ترتيب موضوعات الدليل بطريقة منطقية مثلاً التوظيف، الإجازات، إنهاء الخدمة، الأجور والحوافز، المنافع والخدمات، الأمن والسلامة الجزاءات...

٦. عدم حشر المعلومات المكثفة وبسطور متقاربة، ويفضل أن تكون هناك مسافات متباعدة بين الفقرات لتسهيل عملية القراءة.

أساليب التعامل مع العنصر البشري في المشروعات الصغيرة:

لا بد من الإشارة على أن هناك طريقة مختلفة لأسلوب إدارة العنصر البشري في المشروعات الصغيرة عنها في المشروعات الكبيرة. إن التماس والعلاقة المباشرة بين المدير والأفراد في المشروع الصغير تعطي أهمية واضحة لهذه العلاقة، حيث تلعب شخصية المدير دوراً بارزاً في إنجاح هذه العلاقة، خاصة وأن المدير هنا يعد ذاته بأنه المسؤول الوحيد عن اتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة، بل القيام بالعملية الإدارية برمتها من خلال استثمار جهود العناصر البشرية العاملة لديه بالكفاءة التي يستطيع انتزاعها من هؤلاء الأفراد، عن طريق أسلوبه الإداري وشخصيته بأبعادها المختلفة التي تحدد نجاح أو فشل علاقة المشروع مع العاملين فيه.

إن هذه الخصوصية في طبيعة العلاقة بين المدير في المشروع الصغير والعاملين فيه تدفع للبحث عن السبل الكفيلة بتحسين هذه العلاقة، وجعلها مزيجاً من الصداقة والأبوية والحزم.

الكثير من الباحثين في هذا المجال توصلوا إلى مجموعة من القواعد الأساسية الضرورية لإنجاح قيادة العنصر البشري بشكل يتوافق مع الكفاية المطلوبة في منظمات الأعمال، وهذه القواعد يمكن تلخيصها كالتالي:

١- **طبيعة التعامل:** من الضروري التعامل إيجابياً مع الإنسان العامل وتعزيز الثقة المتبادلة معه من خلال كونه عنصراً مختلفاً عن عناصر الإنتاج الأخرى، وتؤثر فيه كتلة من العواطف والرغبات التي يمكن أن تحدد سلوكه واتجاهه سلباً أو إيجاباً.

٢- **شخصية المدير**: التي يمكن لها أن تلعب الدور الرئيس في نجاح العمل الإداري، من خلال كون هذه الشخصية قادرة على ممارسة وظيفة القيادة والتأثير بسلوك الآخرين.

٣- **ظروف العمل**: إن ظروف العمل المتوفرة في مكان تنفيذ الأعمال والمتمثلة بالإضاءة الجيدة والنظافة المطلوبة، وترتيب الآلات وتوزع أمكنة العاملين هي من وظائف إدارة المشروعات التي تسهم في حل الكثير من المشاكل في العمل.

٤- " **أخذ وعطاء** ": إن العمل هو علاقة بين مجموعة من العاملين وكل واحد يحتاج للآخر، ليس فقط ليأخذ بل يجب أن يكون مستعداً للعطاء والتعاون ما أمكن مع العناصر العاملة في المشروع نفسه، وربما تكون هذه المقولة موجهة للمدير بشكل خاص لاعتماد نظام حوافز ملائم لأداء جيد.

٥- **الاستقلالية**: لا بد من أن يتوفر لكل عامل سلطة معينة ليكون مسؤولاً بمفرده عن أداء مهمة معينة، لكي يشعر بالثقة الممنوحة وإثبات مقدرته في تقديم شيء للعمل، بل وإفساح المجال للخلق والابتكار إذا توفرت المقدرة لديه على ذلك.

٦- **نقد العمل وليس الشخص**: إن عملية تقييم الأداء كوظيفة رقابية تعد أمراً هاماً وضرورياً، إلا أن الدقة تستوجب أن تتركز عملية النقد والتقييم على العمل وطريقة التنفيذ.. وليس على الشخص المنفذ، بهدف توخي الموضوعية والبعد عن شخصية الأفراد.

٧- **التوجيه المستمر عن طريق المعلومات**: على المدير هنا تزويد المرؤوسين بجملة المعلومات والتوجيهات اللازمة باستمرار وضمن الأزمنة الملائمة للتنفيذ، لأن الرئيس ملم بكل ما تتطلبه العمليات من خلال اتصاله المباشر والدائم بهذه العمليات.

٨- **مبدأ عمل الفريق**: من أهم الوظائف التي يتوجب على المدير القيام بها هي

تشكيل فريق عمل ليشعر الجميع بمسؤولية العمل ونتائجه، وليشعر كل فرد بأنه يلعب دوراً هاماً في العمل. كما أن هذا الأمر يعزز العلاقات الاجتماعية، ويجعل منها محفزاً على زيادة الإنتاج وحسن الأداء، و لاشك بأن تنمية الاتجاه نحو الإدارة الجماعية أثبتت في الكثير من المواقع قدراته على الأداء الجيد والكفاءة العالية.

– **إدارة النزاعات التنظيمية:**

خلال العلاقات الرسمية قد تنشأ علاقات غير رسمية والتي تنشأ في جو العمل بين مجموعات العمل والعناصر العاملة في المشروع. هذا الأمر يستدعي رعاية مدير المشروع لهذه العلاقات والمطلوب توجيه هذه العلاقات بشكل إيجابي يخدم العمل والمنشأة. وقد تكون الخطوات الفعالة التي اتخذتها الإدارة اليابانية أوضح مثال على رعاية هذه العلاقات بشكل سليم، والنتائج الإيجابية جداً ما هي إلا إثبات على نجاح هذا الأسلوب في دنيا الأعمال.

من جهة أخرى وبنتيجة هذه العلاقات الرسمية وغير الرسمية، فقد تنشأ نزاعات تنظيمية بين العاملين أو بين العاملين والإدارة. وهو الأمر الذي نلاحظ بشكل جلي في كثير من الشركات إن لم يكن فيها جميعاً.

السؤال الذي لا بد من طرحه هنا:

– كيف يمكن حل هذه النزاعات؟ وكيف يمكن وضع حدود لها دون أن تؤثر على سير العمل في منظمات الأعمال؟

في الواقع هناك إجراءات مختلفة تساهم في حال اتباعها من قبل المدير بوضع حلول للنزاعات بين العاملين إن وجدت، ويمكن تلخيص هذه الإجراءات على الشكل التالي:

أ- **طريقة التكلم:** إن تبادل المعلومات حول المشكلة بين المدير ومن لديه

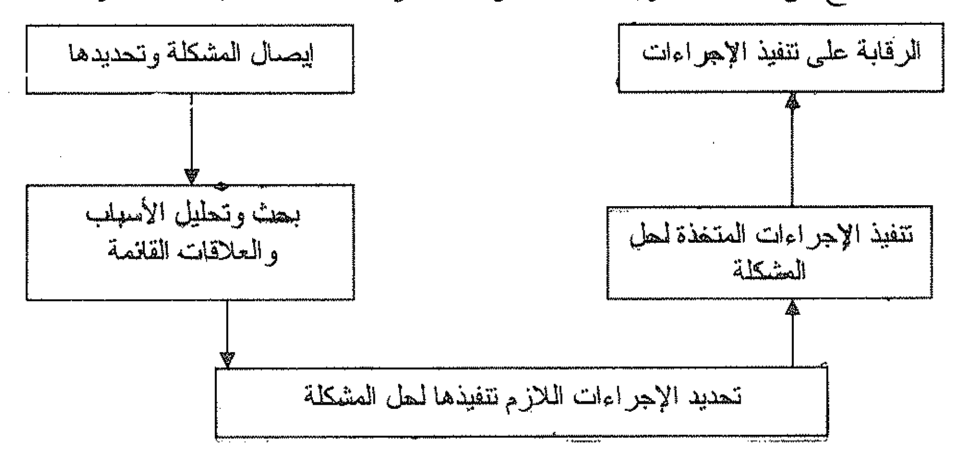
المشكلة بشكل مباشر قد تكون من الأساليب المفضلة والمجدية بإزالة الصعوبات الموجودة. هنا لا بد من مراعاة بعض الملاحظات:

- اختيار الوقت الملائم والصحيح للمناقشة.
- اختيار المكان الملائم لمعالجة المشكلة (ليس، على سبيل المثال، في الممر على مسمع البعض).
- حبذا أن تجري المحادثة والنقاش على انفراد ما أمكن (بين المدير ومن لديه مشكلة).
- على المدير أن يوحي بأنه مستعد لسماع كل ما يتعلق بالمشكلة بكل سرور.
- من غير المرغوب فيه القيام بأي عمل آخر أثناء المحادثة (توقيع البريد مثلاً أو اتصال هاتفي..).

إن محادثة كهذه بين المدير والمرؤوسين تؤدي على الأقل إلى راحة نفسية وشعور بالأهمية تتولد لدى العامل،مما يؤدي إلى الرضا مبدئياً عن سلوك الإداري تجاهه.

ب- طريقة الـ (٥ خطوات) إزالة الصراعات التنظيمية:

يتضح من خلال الصورة التالية مجموعة الخطوات المتبعة حسب هذه الطريقة:



- من المفيد أخيراً توجيه بعض النصائح لإدارة المشروعات وخاصة الصغيرة منها إلى التركيز على تنفيذها في محاولة لكسب جهود العاملين بالشكل الملائم، وهذه النصائح هي:

- عدم الإرهاق في العمل والحذر من استتراف قدرات العاملين.
- منح الثقة للعاملين بحدود ممكنة حسب طاقاهم.
- الخصوصية في التعامل من العاملين، وذلك حسب إدراك وطبيعة العاملين ومستواهم الإداري.
- الاعتراف بالإنجازات التي يقدمها البعض، وحبذا أن تكون على مسمع الآخرين، لما يفعل ذلك من شعور إيجابي لدى العاملين.
- وضوح التعليمات والإرشادات التي توجهها الإدارة للعاملين كي يتم فهمها بشكل سليم، كما يجب أن تصدر هذه التعليمات بالزمن الملائم وباختصار ووضوح.

- مقومات جودة الأداء للعنصر البشري:

إن طبيعة القيادة وأسلوب حل التراعات التنظيمية لا بد من أن يترافق مع مجموعة الشروط التي تجعل من عمل العنصر البشري ذات قيمة عالية بل يمكن لها أن تجعل العمل أكثر جدوى وأعلى إنتاجية. وأهم هذه الشروط الواجب توفرها:

١- المهارات والقدرات الجسدية والذهنية لدى العاملين.

٢- شروط العمل الداخلية.

٣- الحوافز المختلفة التي قد تستخدمها إدارة المشروع لرفع إنتاجية العمل.

وسوف نسلط الضوء إلى حد ما على هذه النقاط باختصار:

١- مهارات وقدرات العاملين:

إن التطور التكنولوجي والتغير الكبير في مستوى الأدوات والوسائل المستخدمة

في إنجاز الأعمال الإنتاجية أدى إلى ضرورة توفر مجموعة من المهارات والتخصصات الجديدة الضرورية لإمكانية التعامل مع التكنولوجيات الحديثة والمتطورة.

إن العمل مع الماكينات الحديثة يحتاج إلى تدريب وتزويد العاملين بمهارات فنية أصبح الطلب عليها متزايداً على حساب الطلب على القدرات الجسدية والعضلية، التي أصبحت الآلات بديلاً لها تاركة للإنسان مجال التفكير والابتكار لكل ما هو جديد.

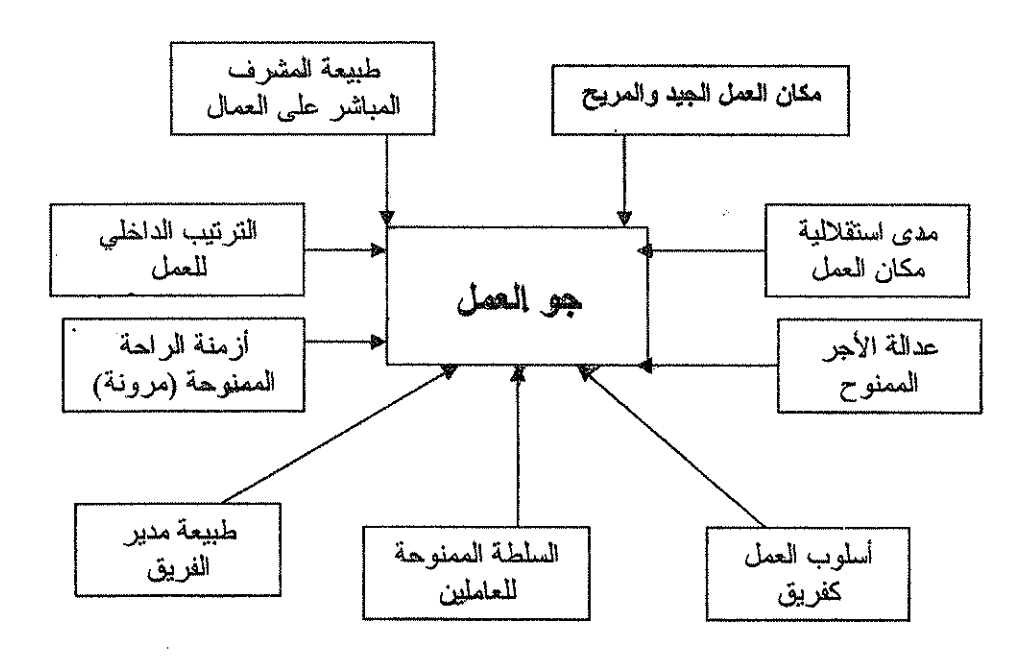
إن التغيرات الناتجة عن التطور التكنولوجي المعاصر واختصار ساعات العمل وضرورة الاستثمار الأمثل لزمن العمل، أدى ذلك إلى حتمية وضع وتنفيذ برامج تدريب مستمرة لزيادة المهارات المطلوبة والرهان على النجاح مستقبلاً.

٢- العوامل المؤثرة في ظروف العمل الداخلية في المصنع:

إن مكان عمل مريح وشروط عمل صحية والحد ما أمكن من الضغوطات النفسية لدى العمال يحدد طبيعة العمل، وإمكانية أن يتوفر ظروف عمل ملائمة يمكن للعاملين ضمنها بذل جهود إضافية لإنجاح العمل دون تكاليف مالية مرافقة لهذا الإنجاز.

وبالتالي فإن الإدارة التي تراهن على النجاح، لا بد لها من التركيز على توفير الظروف الملائمة في مكان العمل وطبيعة العناصر المديرة خاصة في الإدارة الإشرافية، كي تضمن توفر عوامل الرضا لدى العاملين من جهة وتخفف من النتائج السلبية الناتجة عن عدم توفر شروط العمل هذه، والتي من أهمها ترك العمل. أو إلحاق الأذى بمكان العمل أو في الحالات السلبية المتطرفة التخريب المقصود للمكائن أو السلع أو المستودعات .. الخ.

إن آلية تنفيذ العمل وتوفير شروط عمل ملائمة، التي سبقت الإشارة إليها، لإيجاد رضا العاملين يمكن توضيحها في الشكل التالي:



إن توفير الظروف المناسبة هذه في العمل يؤدي على الأقل إلى:

- زيادة إنتاجية العاملين.
- الانتماء للمصنع وتوثيق العلاقة بين العامل ومكان عمله.

٣- الحوافز المختلفة:

يمكن لمجموعة الإجراءات التالية أن تشكل حوافز لتشجيع العاملين بشكل أكبر:

١- الأجور العادلة والمرتبطة بالإنتاج أو حجم المبيعات.. الخ.

٢- شروط عمل مريحة ومحفزة بالتهوية والعلامة غير الرسمية المنظمة.. الخ.

٣- خلق الانتماء للعمل من خلال أسلوب القيادة والتدريب الملائم.

٤- الإعتراف بإنجاز العاملين من قبل المدير أو مالك المشروع.

٥- مشاركة العاملين بالقرارات والإدارة.

٦- تفويض السلطات لمن يمكن له التنفيذ والإنجاز.

٧- تشجيع العلاقات الاجتماعية ورعايتها بين العاملين وإدارتها لخدمة المشروع.

إن عملية المحافظة على اليد العاملة خاصة الماهرة لا تقل أهمية عن إيجاد وتأهيل هذه المهارات، لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تركز باستمرار على أسباب بقاء هذه القوى العاملة ملكاً للمشروع، وخلق الانتماء والعلاقة المتينة بينها وبين المشروع.

خلاصة

في هذا الفصل تم عرض تعريف وأهمية العناصر البشرية في المشروع الصغير، والدور الحاسم لهذا العنصر، كما استعرضنا وظائف إدارة الموارد البشرية وهي:

- تخطيط القوى العاملة.
- الاختيار والتعيين.
- التدريب والتنمية الإدارية.
- تحديد الأجور والمكافآت والحوافز.
- تقويم الأداء.
- خلق ظروف عمل ملائمة.
- تقديم الخدمات والرعاية اللازمة للعاملين.
- حل التراعات التنظيمية.

من الجدير بالإشارة أن إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة تختلف عنها في المشروعات الكبيرة، نظراً للعلاقة المباشرة بين المدير (صاحب المشروع) والأفراد العاملين، الأمر الذي قد يكون متعذراً في المشروع الكبير، وهو بالتالي ما يجعل من شخصية وطباع المدير في المشروع الصغير يلعب دوراً استراتيجياً في نجاح مشروع بشكل كلي أو العكس.

أسئلة لامتحان الذاكرة

١- عرف إدارة الموارد البشرية.

٢- ما أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المشروع الصغير؟

٣- ماذا تعني بتوصيف الوظائف مع ذكر مثال على ذلك؟

٤- كيف يمكن لك أن تضعف المشروعات الصغيرة ـــ (الفئات أو الدرجات)؟

٥- تكلم عن الرواتب والأجور في المشروعات الصغيرة.

٦- ما الدور للأجور التشجيعية، وما شروط نجاح هذه الأجور؟

٧- ما أهم أنواع الجزاءات التي يمكن أن تمنحها الإدارة في المشروع؟

٨- ما الحوافز المادية والمعنوية برأيك الأكثر فعالية وتأثيرها على أداء العنصر البشري في المشروع؟

٩- ما أهم الأشكال الحديثة في التحفيز المعنوي؟

١٠- تكلم عن مصادر الحصول على اليد العاملة للمشروع الصغير.

١١- لماذا هذه الأهمية البالغة للتأهيل والتدريب حالياً؟

١٢- ما هي أساليب التدريب الناجح برأيك داخل أو خارج العمل الصغير؟

١٣- كيف يمكن حل النزاعات التنظيمية، وما الأساليب التي نراها مناسبة إضافة إلى ما ذكر في هذا الفصل؟

١٤- هل تعد أن حاضنات الأعمال مكاناً ملائماً لتأهيل أصحاب المشروعات الصغيرة؟ أي من هذه المشاريع يحتاج لذلك؟

١٥- هل يمكن للمشروعات الصغيرة تزويد المشروعات الكبيرة في القوى العاملة المؤهلة أو العكس؟ كيف؟

الفصل التاسع

اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات

- القرار شكل من أشكال العملية الإدارية.
- تصنيف القرارات الإدارية.
- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية.
- نظم دعم القرارات.
- تحسين عملية صنع القرارات.
- عوامل لا بد من مراعاتها عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- أساسيات اتخاذ القرارات الإدارية منهجاً وتطبيقاً.

أولاً– القرار شكل من أشكال العملية الإدارية:

إن للإدارة تأثيراً هادفاً على العناصر الإنتاجية بصورة مجتمعة أو منفردة من خلال مجموعة من القرارات الإدارية المترابطة والمتكاملة، والوظائف الإدارية كلها في المشروع تتحقق عن طريق اتخاذ القرارات الخاصة بشأنها، وتعد الخطة من أهم أشكال القرارات التي تتخذها الإدارة بمختلف أقسامها.

تحتاج التغيرات الكمية والنوعية في الاقتصاد، وتعاظم دور الإدارة في الإنتاج وأهمية القرار في الإدارة إلى مدخل علمي، ومنظم بالنسبة لعملية تهيئة واتخاذ وتنظيم تنفيذ القرارات، لهذا ظهرت في الوجود نظرية عامة لاتخاذ القرارات الإدارية،وتم تحديد وتعريف طرائقية استصدار القرارات (أي تحديد تقنية اتخاذ وتنفيذ القرارات، تدريب الأطر القيادية وتحسين مستوياتها المهنية)، التي تسمح بحل المسائل الاقتصادية بكفاية عالية.

والقرار هو أحد الأفعال الإرادية الذي يتم في ضوئه اختيار وتحديد أهداف هذا الفعل وطرق تنفيذه، والفعل الإرادي يفترض معرفة أهداف ووسائل الفعل والتفكير بتنفيذه بصورة مسبقة بعد محاكمته عقلياً.. كل هذه العملية تنتهي باتخاذ القرار بصورته النهائية. والقرار في المشروعات الاقتصادية يعني اختيار أحد البدائل من بين مجموعة البدائل المتاحة التي تواجه إدارة المشروع، مع ضرورة تحديد أفضل الطرق لتنفيذ هذا القرار، كما يفهم القرار على أنه عملية اختيار الهدف وطرق الوصول إليه. ويعد القرار من وجهة النظر الإعلامية بمثابة توجيه إداري من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى لتغيير عملها أو نظام وظائفها، وهذه المعلومات عبارة عن ناتج العمل الإداري.

القرارات في إدارة النظم الاقتصادية تتميز بالخصائص التالية:

أ– تُوجه القرارات لتنظيم العمل الجماعي بشكل مباشر.

ب- تعد من الأدوات الأساسية للفعل الإداري.

جـ- تتخذ من قبل المديرين أو معاونيهم أو من قبل مجالس الإدارات واللجان الإدارية (بشكل عام).

د- تتخذ في حال نضوج بعض المشكلات وحاجتها لاتخاذ القرار السريع؛ ويؤثر على كفاية وفعالية القرار الصفات الشخصية والقيادية للمدير.

هـ- تمثل معالجة للبيانات والمعلومات المتوافرة لاختيار البديل الأكثر ملاءمة.

و- يتخذ القرار لتحقيق أهداف معينة بمساعدة وسائل وطرق التأثير المختلفة التي تضمن تحقيق هذه الأهداف.

طالما أن الإدارة تسعى من خلال قراراتها لتحقيق أهدافها المحددة بكفاية عالية فهذا يعني أن هذه القرارات يجب أن تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والانتفاع الكامل بالطاقات المادية والبشرية المتوفرة، وأن هذا يحتم على متخذي القرارات الإدارية مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار من جهة وإمكانية تنفيذه من جهة ثانية، ونجاح المديرين في المشروعات يتوقف على طبيعة القرارات المتخذة ومدى موضوعيتها وعلمانيتها ومراعاتها لمؤثرات كلها داخل المنشأة وخارجها. ولكي يتخذ المدير القرار العلمي الرشيد يجب أن تتوفر لديه مجموعة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالمسألة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وكلما كان المدير يتمتع بالإمكانات والخبرات والمعارف الاختصاصية والعامة، كان قراره حكيماً وسهل التنفيذ والتطبيق في الوقت المناسب.

القرار بشكل عام يقصد به تبنٍ واختيار لبديل من بين مجموعة بدائل وخيارات مطروحة أو محتملة، **أما عملية اتخاذ القرار الإداري** فتشتمل على إجراء دراسة كاملة علمية وموضوعية لاختيار بديل واحد دون سواه يحقق الهدف المنشود بأقل التكاليف الممكنة ودون أن يلقى معارضة من قبل بعض المنفذين أو جميعهم. واتخاذ القرار بشكله

الموضوعي -كما أسلفنا- يعتمد على دراسة بيئة القرار والمعلومات والبيانات المتوفرة عن المشكلة وأبعادها وترابطاتها. والأمثلة على القرارات المتخذة كثيرة ومتعددة جداً مثل: قرار توسيع حجم المصنع القائم أو بناء مصنع جديد ـــ التوسع في الأسواق الخارجية أو الاقتصار على الأسواق الداخلية ـــ الاعتماد على مصادر التمويل الذاتي أو على الاقتراض ـــ مركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات.

يتطلب اتخاذ القرار الإداري في المستويات المختلفة تحقيق بعض الشروط المتمثلة بملاحظة المدير، ووجود تباين واختلاف بين العوائد الاستثمارية في شركته وشركة أخرى متماثلة، فيجب عليه في هذه الحالة أن يدرس بعناية أسباب هذا التباين (جودة السلع، انخفاض التكاليف، تنظيم العمل والإنتاج، استخدام مواد أكثر اقتصادية، السياسة التسويقية، الكفاية الإدارية...) وفي ضوء ذلك يتخذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، إذا توفرت لديه إمكانية تنفيذ هذا القرار، من حيث وجود المواد المطلوبة والأطر الكفيلة التي تزيد من عائدية المشروع الاستثمارية، عن طريق اتباع الأساليب والطرق العملية في استخدام وإدارة الموارد المتاحة.

ومن المعروف وجود عدة أنماط لاتخاذ القرارات هي:

١- اتخاذ القرار على أساس الخبرة والإحساس الشخصي، بحيث يعتمد المدير على ذكائه الفطري وخبراته السابقة في اتخاذ القرار بشكل سريع، ولا يستطيع في العادة أن يفسر كيف ولماذا كان هذا القرار متخذاً بهذه الصيغة؟

٢- اتخاذ القرار في ضوء الدراسة والتحليل، إذ يتم الاعتماد على الحقائق والبيانات وتنظيم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج، مع تحديد العلاقات التي تفسر الظواهر المدروسة، وبعد ذلك يتم اتخاذ القرار بعد موازنة ومقارنة جميع البدائل المتوافرة.

٣- اتخاذ القرار على أساس الجمع بين الاحساس والدراسة والخبرة، أي الجمع بين

النمطين السابقين، حيث إن المدير لا يستطيع تجاهل الخبرة الواقعية في ميدان العمل ولا يركن بالمطلق إلى الأسلوب العلمي المعتمد في اتخاذ القرارات، بل يتخذ القرار كحالة مزج بين الأسلوب العلمي والخبرة المتراكمة.

ثانياً– تصنيف القرارات الإدارية:

من المسائل الهامة التي تدرسها نظرية القرارات هي تصنيف القرارات، لأن العملية الإدارية تواجه مجموعة كبيرة من المشكلات المتباينة والقرارات التي يتخذها المديرون أيضاً متعددة، وفي الوقت نفسه توجد مجموعة كبيرة من المبادئ التي يتم على أساسها تصنيف القرارات الإدارية في مجموعات صغيرة وهي:

١ً– حسب أهمية القرارات وطبيعتها:

تقسم القرارات الإدارية حسب درجة أهميتها وطبيعتها إلى:

أ– القرارات الرئيسة والقرارات الفرعية:

تصدر القرارات الرئيسة في العادة عن المستويات الإدارية العليا، وهذه القرارات تحدد السياسات القريبة والبعيدة للمشروع والأهداف التي يجب التوصل إليها، وتتخذ هذه القرارات لمرة واحدة أو لعدة مرات بصورة متباعدة زمنياً، كأن تقوم إدارة المشروع مثلاً بإجراء دراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية لاستثمار ما، تقوم بعدها باتخاذ القرار النهائي لتنفيذ هذا الاستثمار في مجال دون سواه. ومثال القرارات الرئيسة منها المتعلقة بتحديد طرق الإنتاج وسياسات التسويق الداخلية والخارجية.

تصدر القرارات الفرعية في العادة عن المستويات الإدارية المتوسطية والدنيا، وتنحصر في معالجة القضايا ذات الأهمية المحدودة والتي تتكرر بشكل دائم ومستمر، كما أن آثار هذه القرارات قياساً بآثار القرارات الرئيسة تكون محدودة على صعيد

الكفاية الإنتاجية في المشروع كتحديد كيفية وزمن صرف التعويضات الإضافية، وأسلوب المراسلات البريدية والأرشفة وحفظ البيانات والمعلومات وطريقة الرجوع إليها في الوقت المناسب.

ب- القرارات الرسمية والشخصية:

القرارات الرسمية تصدر عن السلطات الاقتصادية والحكومية العليا خارج إطار المنظمة وعن الإداريين في المراكز الوظيفية داخل المشروع، وتسمى القرارات الرسمية لأنها تصدر عن السلطات الرسمية التوجيهية منها والتنفيذية، كقرارات تحديد الرواتب والأجور في ضوء السلالم التي تراعي الخبرة والمؤهل العلمي والإنتاجية وغير ذلك، كما أن القرارات الصادرة لتحديد السياسات التمويلية تعد قرارات رسمية تؤثر بشكل مباشر على القدرة التشغيلية والإنتاجية في المشروع.

تصدر القرارات الشخصية عن الأفراد الذين يشغلون مراكز وظيفية معينة، لكن لا تأثير لهذه القرارات بشكل مباشر على سير العمل في المشروع بل ينحصر تأثيرها على الشخص نفسه، مثال ذلك قرار المدير بالتخلي عن استلام تعويضاته ومكافآته المستحقة، وتحويلها للخدمة الصحية أو الاجتماعية في المشروع، وقرار الانتقال من عمل إلى آخر يعد قراراً شخصياً، لكن له تأثيره غير المباشر على عمل المنشأة، وخاصة إذا كانت تربط التنظيم الاجتماعي الداخلي علاقات طيبة بهذا الشخص، مما يخلق مشكلة تنظيمية أحياناً.

جـ- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

من المتعارف عليه بأن إدارات غالبية المشاريع الاقتصادية تضع برامج تطويرية مستقبلية وهذه البرامج تحتاج لاتخاذ قرارات قد تكون بصورة مسبقة (مخططة) كقرارات توسيع المشروع، قرارات التمويل، قرارات تطوير الإنتاج وغير ذلك، أي إن هذه القرارات تتخذ في حالات التأكد التام وتكون بصورة عامة معروفة نتائجها

مسبقاً. أما القرارات غير المخططة فتتخذ لمعالجة ظاهرة أو قضية طارئة لم تكن متوقعة من إدارة المنشأة، كقرارات الصيانة الطارئة وقرارات تعيين بعض المديرين نتيجة لحالات الوفاة أو الانتقال.

٢ً- حسب بيئة القرار الإداري:

تقسم القرارات حسب بيئتها إلى:

آ- **القرارات في حالة التأكد الكامل:** يعد هذا النوع من القرارات الأسهل وتكون نتائجه مضمونة ومعروفة مسبقاً، كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجة، كأن تسعى المنشأة لتحسين مواصفات سلعها المنتجة فتتخذ القرارات المناسبة باستخدام مواد أولية معينة وتركيب آلات متطورة وتشغيل العمال ذوي الكفايات والمهارات العالية.

ب- **القرارات في حالة المخاطرة (الاحتمالية):** هذا النوع من القرارات يكون أكثر صعوبة وتعقيداً من سابقه، أن متخذيها يواجهون احتمالات متعددة، وبخاصة في السياسات التسويقية ومتغيراتها التي يعود تقديرها لدائرة التسويق، حيث إن إدارة المنشأة تجري الدراسات التسويقية وتحدد مدى استيعاب السوق من السلع المحددة، لكن من الصعب جداً تحديد نصيب وحصة المنشأة في تغطية هذه الاحتياجات بصورة مسبقة.

جـ- **القرارات في حالة عدم التأكد:** إن غياب البيانات والمعلومات الضرورية والمساعدة لعملية اتخاذ القرارات تجعلها أكثر صعوبة نظراً للاعتماد على عمليات التنبؤ والتوقع غير المرتكزة على المعلومات المطلوبة، ومتخذو القرارات في حالات كهذه يجهلون التغيرات والتطورات التي قد تحدث بعد عملية اتخاذ القرار. هذا النوع من القرارات يتخذ في العادة عند إنشاء المشاريع ودراسة مشكلات التصميم ووضع سياسات البيع والشراء وتحديد شروط المنافسة والاحتكار وغير ذلك. لهذا تضع بعض الإدارات معايير معينة لاتخاذ القرارات الإدارية كمعيار الندم ومعيار

التشاؤم ومعيار لا بلاس، ومعيار الندم يفترض الشعور بالندم بعد اتخاذ القرار أي الندم الأعظمي الممكن والناتج الذي تم التوصل إليه. معيار التشاؤم يهدف إلى تحقيق أفضل ناتج من بين النتائج المؤكدة، كاختيار أعلى تكلفة من بين مجموعة حالات لإنتاج السلعة الواحدة، أو التوقف عند أقل ربح مطروح لإنتاج سلعة ما، أما معيار لابلاس فيفترض مجموعة احتمالات متساوية ويؤخذ الوسط الحسابي للنتائج.

٣- القرارات الوظائفية:

يتخذ هذا النوع من القرارات من قبل الإدارة العليا والوسطى بالنسبة لمسائل البحث والتطوير، والإنتاج والتسويق والتمويل وشؤون العاملين وغير ذلك ومنها:

أ- قرارات البحث والتطوير: تتخذ هذه القرارات من قبل مدير إدارة البحث والتطوير بتوجيه من مجلس الإدارة (اللجنة الإدارية) والمدير العام لتحديد اتجاهات البحث من جهة، وطريقة التمويل وتأمين الكفايات العلمية المطلوبة من جهة ثانية، ومثال هذه القرارات البحث عن المواد الأكثر اقتصادية، ابتكار أساليب وطرائق متقدمة للمعالجات التكنولوجية.. الخ.

ب- قرارات التسويق: تتخذ قرارات التسويق في ضوء الدراسات المتعلقة بأذواق المستهلكين وأصناف السلع ومواصفاتها والتغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل لمواجهتها منذ الآن، والقرارات التسويقية أيضاً تشتمل على تحديد أساليب الدعاية، والترويج والإعلان والتغليف والشحن والتسعير وأشكال البيع والسداد.

جـ- قرارات الإنتاج وتطويره: تعد هذه القرارات هامة وحيوية إذ من خلالها يتم تحديد واختيار السلع المراد تصنيعها والمواد الأولية وحجم الإنتاج وتنظيمه وطرقه وأساليبه وكيفية تحقيق الرقابة على جودته، بالإضافة إلى قرارات ترتيب الآلات داخل المصنع (على أساس متسلسل أو على أساس تجميعي..). والقرارات الإنتاجية تعالج مسألة تطوير وتحديث العمليات والطرق التكنولوجية المتبعة، بما يتلاءم والتطور

التقني والفني والعلمي لتحقيق القدرة التنافسية للسلع المنتجة إزاء مثيلاتها من السلع المنتجة في المشاريع الأخرى.

د- **القرارات المالية:** وتعالج هذه القرارات مسألة تمويل المشاريع والخطط الحاضرة والمستقبلية مع تحديد هيكل رأس المال وتركيبه وتكاليفه ومصادر تأمينه ومراقبة استخدامه بما يتلاءم والخطة الموضوعة، كما تعالج القرارات المالية مسألة توزيع الأرباح والاحتفاظ بها وتحديد نسب الاهتلاك، وتحدد أيضاً التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لضبط السيولة المطلوبة لمواجهة الاحتمالات المتوقعة الحدوث.

هـ- **قرارات تتعلق بشؤون العاملين:** هذه القرارات في العادة تحدد ملاك العاملين في المشروع وتوزيعه على المراكز والمواقع الوظيفية، بما يتلاءم والهيكل التنظيمي والإداري، كما تعالج مسائل إعداد وتطوير الأطر العاملة، بما ينسجم وتطور طرق وأساليب الإنتاج، سياسات الرواتب والأجور والتعويضات والمكافآت والترقيات والتسريح والتثبيت، وفيما يتعلق بالتقاعد وعلاقات المشروع مع الجهات المرتبطة بالعاملين، وبخاصة مؤسسات الضمان الصحي والاجتماعي.

٤- حسب مصدر القرار:

وتقسم القرارات حسب مصدرها إلى قرارات مركزية،لا مركزية،لا مركزية-مركزية.

أ- **القرارات المركزية:** ويتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى السلطات العليا نظراً لحيويته وأهميته، وتعالج هذه القرارات مسائل إحداث مشاريع جديدة أو تطوير وتجديد المشاريع القائمة على أسس جديدة. في العادة تستأنس السلطات الاقتصادية العليا ببعض آراء وأفكار وتصورات المديرين في المستويات الأدنى قبل اتخاذ مثل هذه القرارات.

ب- **القرارات اللامركزية:** تتخذ هذه القرارات من قبل المستويات الإدارية المختلفة (الوسطى، الدنيا) على مستوى المشروع دون الرجوع إلى السلطات الاقتصادية الأعلى.

جـ- القرارات اللامركزية - المركزية: هذه القرارات في العادة تكون أقل أهمية من القرارات المركزية، لكن لا يمكن اتخاذها على مستوى المشروع الاقتصادي دون الرجوع إلى السلطات الأعلى للاستشارة والتوجيه، كقرارات التعاقد على عمليات الاستيراد والتصدير وتحديد شروطها.

٥- القرارات حسب الأهداف:

تقسم هذه القرارات إلى أحادية الأهداف وذات أهداف متعددة.

أ- القرارات أحادية الهدف: تتخذ هذه القرارات على مختلف المستويات الإدارية في المشروع، كأن تتخذ الدائرة المالية قراراً بتخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة ١٠%، أو قراراً بزيادة الأرباح بمعدل ٥%، أو تتخذ الدائرة الإنتاجية قراراً بتعديل مواصفات الإنتاج.

ب- القرارات ذات الأهداف المتعددة: وتهدف من خلالها الإدارات المختلفة إلى تحقيق مجموعة أهداف دفعة واحدة، كقرارات زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح والريعية الاستثمارية.

ثالثاً- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:

كي يقوم المدير بتنفيذ عمله بالشكل المطلوب يجب أن يدرك طبيعة ومراحل صنع القرار الإداري، ويجيد التصرف في كل مرحلة من المراحل. تمر في العادة عملية اتخاذ القرار عبر المراحل التالية:

١- ظهور الحالة (الموقف) التي تتطلب اتخاذ القرار.

٢- جمع ومعالجة البيانات والمعلومات وتقويمها.

٣- إعداد وترشيد القرار المراد اتخاذه.

٤- اتخاذ القرار وإصدار الأوامر بالتنفيذ.

٥- تنظيم تنفيذ القرار المتخذ ومراقبة تنفيذه.

المرحلة الأولى- ظهوّر الحالة (الموقف) التي تتطلب اتخاذ القرار :

نقطة البدء بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية هي ظهور بعض المسائل التي تحتاج لمعالجة سريعة أو بطيئة.في هذه المرحلة على المدير (القائد) أن يدرك جوهر ومضمون المشكلة مع ضرورة ربطها بالمسائل الأخرى ذات العلاقة، وفي بعض الحالات فإن عملية الفهم هذه لا تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين، فعلى سبيل المثال إذا ترك أحد الموظفين عمله ورغب في الانتقال إلى مكان آخر، فإن الإداري هنا يجب أن يبحث عن طبيعة المسألة، ويتأكد من أن رغبة انتقال العامل هي مسألة شخصية أو جزء من مشكلة دوران اليد العاملة بشكل عام، وفي ضوء ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب لمعالجة هذه المشكلة عن طريق إزالة الأسباب المؤدية لدوران القوى العاملة.

نظرية القرارات الإدارية تؤكد على ضرورة التقيد بمبدأ اتخاذ القرار بشكل متكامل، وليس على أساس المسائل الوظيفية فقط، وسلبيات العمل الإداري في المجالات العملية تكمن بالدرجة الأولى في عدم فهم بعض الإداريين لطبيعة المسائل منذ نشوئها في الوقت المناسب، وعدم قدرتهم على اتخاذ القرار المتكامل، مما يضعف عملية الاستخدام الرشيد لعوامل الإنتاج والتحفيز المادي والمعنوي، إضافة إلى عدم الانسجام والتوازن في عمل الأقسام الإنتاجية والإدارية.

المرحلة الثانية- جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتقويمها:

يتطلب إعداد واتخاذ القرارات بالنسبة للمسائل المطروحة جمع ومعالجة البيانات والمعلومات الضرورية، والتي من خلالها تُدرس وتناقش المعلومات النازلة من السلطات العليا، كما تُدرس الناحية القانونية للمسألة، والبيانات المعيارية (النموذجية، القياسية)، بالإضافة إلى المنجزات العلمية والتجارب المتقدمة في مجالات المسألة المطروحة،

وكذلك دراسة الموارد اللازمة لتنفيذ القرارات بعد اتخاذها، والبيانات والمعلومات يجب أن تلبي مجموعة من الشروط مثل: الدقة، الرشد، التكامل، العلمانية، التنظيم، التوقيت. بعد جمع البيانات والمعلومات تقوم الإدارة المختصة بدراستها وتقويمها تقويماً علمياً وموضوعياً، ثم تعمل على فرزها واستبعاد غير الضروري منها، والتأكيد على ما هو مطلوب لاعتماده في اتخاذ القرارات الإدارية. تعد هذه المرحلة من المراحل التي يتوقف على أساسها نجاح تنفيذ القرار، لذلك تخصص إدارات المشاريع الاقتصادية الأطر المتميزة لدراسة البيانات والمعلومات وغربلتها وتصفيتها، لتنتقل إلى المرحلة التالية بصورة منسقة ومنظمة ومتكاملة.

المرحلة الثالثة– إعداد القرار المراد اتخاذه وترشيده:

من المشكلات التي تعترض الإدارات الإنتاجية في أثناء ممارسة نشاطاتها المختلفة تعدد الحلول والبدائل لمسألة واحدة، وهذه الحلول والبدائل تعتمد أيضاً على طرق مختلفة في التنفيذ، مما يزيد عملية اتخاذ القرار الإداري صعوبة وتعقيداً، في إطار هذه الظروف تظهر الحاجة الملحة لاختيار البديل الأمثل من بين مجموعة الخيارات المطروحة، وفي الوقت نفسه يجب تحديد مقياس أو معيار لهذا البديل المختار بغية إجراء المقارنة ما بين هذه البدائل والتوقف عند أحدها بشكل نهائي، وفي سبيل تحقيق هذا الغرض يمكن اتباع مجموعة من الطرق العلمية لتحليل ودراسة هذه البدائل واختيار أفضلها بالاعتماد على استخدام الرياضيات التطبيقية والحواسب الإلكترونية التي تتيح إمكانية تحديد البديل الأمثل بالطريقة العلمية.

المرحلة الرابعة– اتخاذ القرار وإصدار الأوامر بالتنفيذ:

يكمن اتخاذ القرار في اعتماد وتصديق البديل المختار الذي تم وضعه على أساس أنه يحقق أعلى كفاية ممكنة من خلال المؤشرات القياسية التي تم اختياره في ضوئها. والقرار الإداري المتخذ يتم توثيقه لإصدار الأوامر إلى الجهات المعنية لتقوم بتنفيذ

محتواه. نص القرار الإداري يجب أن يكون واضحاً وصريحاً، ولا يحتمل التأويل والاجتهاد. يستبعد التعبير الصحيح والبسيط عن الهدف من اتخاذ القرار التفسيرات غير الصحيحة ويجعله مفهوماً ومقبولاً من المنفذين. تزيد الدقة في تحديد الأهداف من شعور المنفذين بالمسؤولية وثقتهم بتنفيذ القرار.

المرحلة الخامسة– تنظيم تنفيذ القرار المتخذ ومتابعته:

في المرحلة الختامية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية يتم تنظيم عمل المنفذين لهذه القرارات ومضامينها، يجب أن تنقل إلى المنفذين مباشرة المهام المحددة في القرار، على أن يتم توزيع وتقسيم العمل بشكل صحيح وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين كأفراد وجماعات، كما يجب تزويد العاملين بالوسائل الإيضاحية المطلوبة لتنفيذ مضامين القرارات، وعلى الدوائر المختصة أن تراقب وتتابع عملية تنفيذ القرارات ضمن الشروط المطلوبة، وأعمال الرقابة هذه محصورة في الملاحظة والمشاهدة المستمرتين لتنفيذ الأعمال، وكشف الانحرافات وتصحيح أو تعديل القرار إذا تطلب الأمر ذلك بغية تحقيق العملية الإدارية بشكلها الأمثل. تؤدي الرقابة والمتابعة حتماً إلى استبعاد الأخطاء عند التنفيذ، تجنيد الاحتياطات الداخلية الضرورية لتنفيذ القرارات الإدارية. الأوامر الإدارية يمكن تدقيقها وفي بعض الحالات يتم تعديلها أو حتى تبديلها إذا تطلبت الحاجة ذلك.

تحليل مراحل اتخاذ القرارات الإدارية له أهمية تطبيقية كبيرة، لأنه يساعد المديرين على مواجهة المسائل بصورة فردية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وفي الوقت نفسه ليست القرارات كلها بحاجة لأن تمر خلال المراحل الخمس السابقة، لأن ذلك يتوقف على طبيعة المشكلة من جهة وإمكانية متخذي القرارات من جهة ثانية، على سبيل المثال، بعض مراحل اتخاذ القرار قد لا تتطلب جهداً ووقتاً كبيرين، وفي بعض الحالات لا تحتاجها نهائياً، حيث إن المديرين الموهوبين وذوي الخبرة الطويلة قادرون

على معالجة العديد من المسائل بطريقة ذهنية مباشرة، دون الرجوع إلى جمع ودراسة وتحليل البيانات والمعلومات، وفي الوقت نفسه فإن غالبية القرارات المعاصرة معقدة وصعبة وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين. فمثلاً، جمع ومعالجة المعلومات والبيانات يمكن أن يقوم به قسم مختص، إعداد واختيار القرار الأمثل تقوم به مجموعة أخرى، مناقشة واتخاذ القرار تقوم به مجموعة ثالثة، تنظيم ومتابعة تنفيذ القرار يلقى على عاتق مجموعة رابعة وهكذا.

رابعاً- نظم دعم القرارات*:

ظهر مفهوم نظم دعم القرارات مع بداية السبعينيات من القرن العشرين مع توسع وتطور استخدام الحواسيب الإلكترونية في منظمات الأعمال، وذلك بهدف مساعدة متخذي القرارات على صياغتها بشكل علمي ويتماشى مع أهداف المنظمة والإدارة.

أ- تعريف نظم دعم القرارات: ويمثل النظام الذي يزود المديرين والقادة الإداريين بالمعلومات الدقيقة من مختلف مصادرها (المخططات، الجداول، الرسوم، البيانات الإحصائية المحللة وغيرها)، والتي تساهم في اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجه الإدارة والإداريين.

ب- عناصر نظم دعم القرارات: تتشكل نظم دعم القرارات من العناصر التالية:

- الأدوات والوسائل، التي تكون على شكل جهاز أو شبكة حاسوب داخلية أو خارجية موصولة مع حاسب شخصي لنظام دعم القرارات، كما وتكون

* لمزيد من التوسع انظر د. سليم حسنية، نظم المعلومات الإدارية، ١٩٩٨.

على اتصال تام وكامل مع بعضها البعض.

- البرمجيات، وتمثل برامج إدارة قواعد البيانات، النماذج الإدارية (الإحصائية والمالية، والبرامج الخطية...)، برامج إدارة التشغيل والتفاعل مع المدخلات والعمليات والمخرجات، مكتبة البرمجيات.
- العنصر البشري، المسؤول عن تنسيق العمليات داخل النظام، ويشغل الأجهزة والبرمجيات ويعرض المعلومات، وهؤلاء هم المحللون والمبرمجون وإداريو نظم المعلومات.
- الإجراءات، وتمثل مجموعة القواعد والأسس المثبتة للتشغيل الرشيد للأجهزة المتاحة، وأنظمة تدفق البيانات والمعلومات والتعليمات المتبعة عن التشغيل.
- قاعدة بيانات، تعنى بتوفير وحفظ البيانات والمعلومات عن جميع العمليات والمدخلات في إطار منظمة الأعمال وبيئتها الخارجية.

جـ- خصائص نظم دعم القرارات: وهي دعم القرارات بجميع أشكالها، المرونة الكافية في معالجة وتقديم المعلومات لمتخذي القرارات، سهولة الاستخدام والملاءمة لجميع مستويات الإدارة، المساهمة في تحسين كفاءة القرار المتخذ، التكلفة المبررة لنظم دعم القرار.

نظم دعم القرارات الجماعية:

نظم دعم القرارات الجماعية عبارة عن نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي يسهم في تيسير حل المشكلات غير المبرمجة، التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معاً كفريق.

يمكن التمييز بين أربعة أشكال لاستخدام نظم دعم القرارات الجماعية في الشركات وهي:

آ- استخدام حجرة القرار المجهزة بالتسهيلات الحاسوبية والفنية اللازمة لاتخاذ وتنفيذ القرارات الجماعية، وهذه الحجرة تحتوي على منضدة على شكل نصف دائرة تخصص لأعضاء المجموعة، بحيث يتمكن كل منهم من استخدام حاسب خاص يحقق التفاعل مع بقية أعضاء المجموعة، كما ويمكن إجراء اتصالات شفهية فيما بينهم، كما وتوجد في الحجرة شاشة عرض عامة تستخدم في عرض الأفكار ونتائج تحليل البيانات.

ب- استخدام شبكة قرارات محلية، حيث يبقى كل عضو من أعضاء الفريق في مكتبه الخاص ويتفاعل مع أعضاء الفريق من خلال محطة عمل خاصة، إلى جانب وجود حاسوب مركزي تتوافر فيه قواعد البيانات والنماذج والبرمجيات، وتسمح شبكة الأعمال بالاتصال المباشر بين أعضاء الفريق عن طريق البريد الإلكتروني، ويمكن لكل عضو من الفريق الوصول إلى قاعدة البيانات العامة والخاصة، هذا النظام يمكن كل عضو من ممارسة عمله في مكتبه، كما ويمكنه من عقد الاجتماعات مع الآخرين.

جـ- استخدام المؤتمرات عن بعد في حال وجود الأعضاء في أماكن متباعدة ولا يوجد حاجة لاجتماعهم في مكان واحد للتشاور في اتخاذ القرار. يعتمد هذا الأسلوب عندما يكون للشركة عدة فروع منتشرة في أقاليم ومحافظات متعددة، بحيث تكون حجرة قرارات في كل مدينة رئيسة، وتتصل جميع الحجرات في المدن والفروع مع بعضها عن طريق مؤثرات الاتصال (النص، الصورة) للمشاركة في صنع القرارات التي تخدم الجميع.

د- صنع القرارات عن بعد من خلال إتاحة فرصة عقد لقاءات غير مجدولة بين أعضاء منتشرين في أماكن متباعدة، بحيث يخطر أحد الأعضاء البقية بضرورة عقد الاجتماع بعد نصف ساعة مثلاً، ويتم التواصل عن طريق الهاتف ومحطات الإرسال الفضائي وغيرها من أجل اتخاذ قرار لصالح المجموعة.

خامساً- تحسين عملية صنع القرار:

إن أفضل نظم التخطيط تصحيحاً يمكن أن تفشل في تحقيق الأهداف المرسومة إذا لم يتمكن صانعو القرارات من استخدام المعلومات المتوافرة بأقصى كفاءة ممكنة. كما أن السبب في تدني الأداء لدى المديرين يتمثل في ظاهرتين هما[1] :

الأولى- التحيز المعرفي:

العوامل المنطقية التي تحكم صنع القرار ترتبط بالقدرات المعرفية التي يتم الاعتماد عليها لاكتشاف الأشياء ذاتياً عند القيام باتخاذ القرارات، لكن هذه القواعد والعوامل قد توقعنا في أخطاء منهجية تظهر نتيجة التحيز في معالجة المعلومات لاتخاذ القرارات. وهناك خمسة أنواع للتحيز المعرفي وهي:

أ- التحيز الفرضي السابق لدى صناع القرار الذين تتكون عندهم قناعات سابقة عن العلاقات بين المتغيرات يميلون إلى اتخاذ القرارات على أساسها، رغم ظهور دلائل عن خطئها. كما أن صناع القرار يبحثون عن معلومات معينة لاستخدامها فقط، لأنها متوافقة مع معتقداتهم السابقة مع تجاهلهم للمعلومات التي تناقض تلك المعتقدات.

ب- الالتزام المتصاعد، ويظهر هذا التحيز المعرفي عندما يقدم صانع القرار مشروع آخر وإعطائه الأفضلية في تخصيص الموارد، رغم علمه أن المشروع في طريقه إلى الفشل، حيث إن استجابته وتحيزه تعد ردة فعل غير مبررة، لأن الأمر الطبيعي يقضي ترك المشروع والتحول لصالح مشروع آخر، بدلاً من الانسياق وراء تيار

---

(١)- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة د. رفاعي رفاعي، د. محمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠١، ص ٦٠-٦٦ بتصرف.

الالتزام المتصاعد (تخصيص موارد إضافية كبيرة لأغراض الترويج، مع العلم أن مشكلة عدم تسويق المنتج تكمن في عدم جودته).

جـ- النزعة نحو التشابه والتماثل واستخدام المتشابهات الجزئية البسيطة لتدبر المشكلات المعقدة، حيث إن التبسيط الزائد لمشكلة معقدة قد يؤدي إلى التضليل (الميل نحو تصنيع منتجات متماثلة ظناً من الإدارة بأنها ستلبي متطلبات كافة الشرائح الاستهلاكية، مع العلم أن هذا الاتجاه قد يكون غير صحيح).

د- التمثيل ويعد نوعاً من التحيز الذي يستند على أساس الميل نحو التصميم من خلال عينة صغيرة، على الرغم من أن هذا ينتهك قانون الأعداد الكبيرة. حيث في حالات كثيرة لا تمثل العينة المحددة المجتمع الإحصائي بالشكل المطلوب.

هـ- التقدير المبالغ للقدرة على السيطرة والتحكم بالأحداث مع العلم أن الإفراط في الثقة يؤدي إلى فرط الثقة بالنفس عند من بيده الأمر.

الثانية- التفكير الجماعي:

ويحدث هذا النوع من التفكير عندما تقوم مجموعة من صناع القرار بمباشرة بعض الأعمال، دون مناقشة الافتراضات الهامة ذات الصلة بالموضوع، حيث تقوم بعض المجموعات بالالتفاف حول سياسة بعض الأشخاص وتسرب المعلومات التي تناسب أهواءهم لأسباب عاطفية، مما يضعف القرارات المتخذة التي تكون فيها درجة الخطورة عالية.

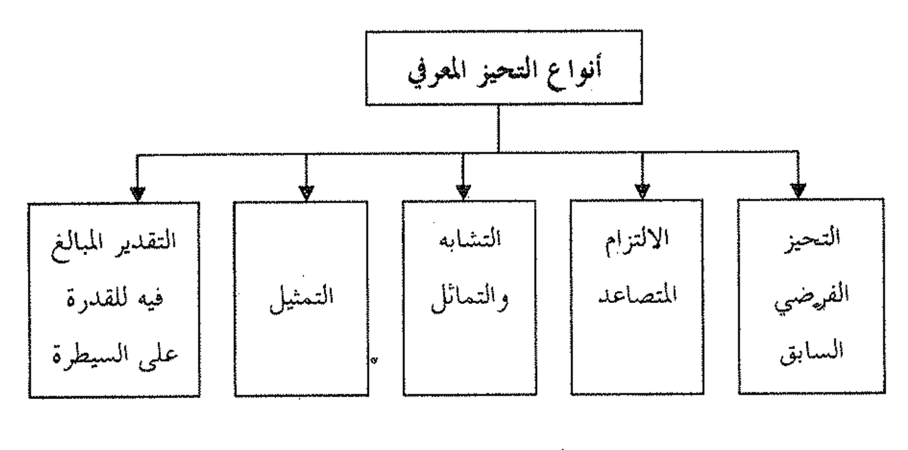
أسباب تحسين عملية صنع القرار:

هنالك أسلوبان لمواجهة عملية التفكير الجماعي والتحيز المعرفي وهما:

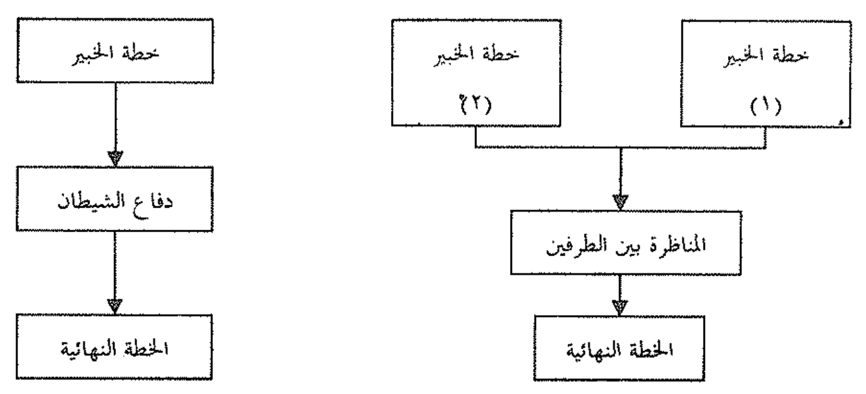
الأول- أسلوب دفاع الشيطان، حيث يقوم أحد الأفراد في مجموعة صنع القرار، بلعب دور محامي الشيطان المتذرع بالأساليب التي قد تؤدي إلى عدم قبول الاقتراح أو المشروع،بحيث يدرك صناع القرار المخاطر المحتملة لمجموعة العمل المقترحة.

الثاني- أسلوب الاستعلام الجدلي، الذي يفترض استحداث خطة (فرض) وخطة مضادة (فرض العكس)، والتي يجب أن تعكس إجراءات عمل مقبولة ظاهرياً لكنها متضاربة. يأخذ صناع القرار بحسبالهم المناقشة بين أنصار الخطة والخطة المضادة والطروحات حول المشكلات في إطلاق الوضوح شريطة الاقتران بفروض وإجراءات عمل. وبعد ذلك يتمكن صناع القرار من صياغة منظور جديد شامل للمشكلة على شكل خطة نهائية.

والشكلان التاليان يبينان الأنواع الشهيرة للتحيز المعرفي وعمليتا صنع القرار:



أنواع التحيز المعرفي



عمليتا إبطال التحيز الفكري في صنع القرار الجماعي

سادساً- عوامل لا بد من مراعاتها عند اتخاذ القرارات بشأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

١- عملية اتخاذ القرار تنطوي على عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة وأيضاً على عناصر عاطفية وأخرى رشيدة.

٢- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف.

٣- لا يمكن إرضاء كافة الأطراف ذات الصلة بالقرار.

٤- توجد في العادة مجموعة من البدائل المرضية.

٥- إن اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي.

٦- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً.

٧- الاعتراف بحتمية التغيير.

٨- وضع نظام لمتابعة كل قرار.

٩- الاعتراف بأن القرار سيترتب عليه سلسلة من الأعمال.

١٠-ممارسة عملية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة فيها(١) .

---

(١)- د. عبد الفتاح دياب حسين، دليل رجل الأعمال لإدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، ٢٠٠٠، ص١٥٨.

سابعاً- أساسيات اتخاذ القرارات الإدارية منهجاً وتطبيقاً:

- القرار هو جوهر العملية الإدارية في مختلف مستويات أجهزة الإدارة.
- للقرار منعكسات سلبية وإيجابية على واقع الانتاج والخدمات المقدمة.
- للقرارات الاستراتيجية آثارها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- القرار هو الاختيار الرشيد لأحد البدائل المتاحة والمدروسة في ضوء مؤشرات المعقولية الاقتصادية.
- اختيار القرار الرشيد يحتاج إلى:
  - ❖ مهارات وكفاءات بشرية خاصة لا بد من تأهيلها.
  - ❖ معلومات دقيقة يتم الحصول عليها من خلال البحوث والدراسات (وحدات دعم القرار).
  - ❖ تقانات متقدمة وأدوات وأساليب إحصائية محددة.
- عملية اتخاذ القرار معقدة نظراً لطبيعة التشابك والارتباط في عمل أجهزة الإدارة.
- فكرة الرشد مفهوم افتراضي ونسبي.
- توفير الأجهزة الاستشارية.
- ضرورة المشاركة الجماعية في مناقشة وصياغة القرارات.
- صناعة القرار هي الجزء الأساسي والرئيس الذي يسبق اتخاذ القرار.

مناهج اتخاذ القرار في أجهزة الإدارة

١ً- المنهج السياسي ويعتمد على:

❖ التراكم في اتخاذ القرار والسير خطوة خطوة (الاصلاح الاقتصادي والاداري، الخصخصة...)

❖ اعتماد مبدأ الربط بين النتائج والوسائل (قرار مكافحة البطالة وتحديد وسائل معالجته).

❖ قبول المجتمع وتنظيماته المختلفة للقرارات المتخذة.

❖ مراعاة مبدأ العائد والتكلفة عند تقويم البدائل.

❖ أن تكون الخطط والقرارات في حدود الإمكانات، ولا تتطلب فرض ضرائب جديدة.

٢- المنهج الإداري ويعتمد على :

❖ مفهوم الرشد والعقلانية.

❖ وجود تنظيم بيروقراطي كفء.

❖ تقويم البدائل على أساس كمي ونوعي من خلال منظومة معايير متقدمة.

❖ المعالجة من خلال قاعدة معلومات دقيقة ومحققة.

❖ تخصص الأجهزة في معالجة المشكلات .

عناصر الخيارات الذكية

في اتخاذ القرارات

المشكلة ⇐ الأهداف ⇐ البدائل ⇐ النتائج ⇐ المفاضلات ⇐

عدم اليقين ⇐ تحمل المخاطر ⇐ القرارات المترابطة

أولاً- المشكلة

- الطرح الخاطئ للمشكلة يعني السير بالاتجاه الخطأ.
- الحل لمشكلة مطروحة بشكل جيد يكون أفضل اختيار من حل ممتاز لمشكلة عرضت بطريقة سيئة.
- كن إبداعياً في تحديد المشكلة.
- حوِّل المشكلات إلى فرص متاحة.
- حدِّد المشكلة التي تحتاج لاتخاذ قرار:
    - ❖ ما السبب (الدافع، الحافز) لاتخاذ القرار؟
    - ❖ ما القيود التي تحيط بتحديد المشكلة؟
    - ❖ ما العناصر الجوهرية في المشكلة؟
    - ❖ مدى تأثير القرارات الأخرى على قرارك.
    - ❖ تحديد نطاق كاف وعملي للمشكلة (زيادة الهواء في عجلات السيارات، يقلص استهلاك البنزين لكنه يقصر عمر العجلات)
    - ❖ اللجوء إلى استشارة الآخرين حول وجهة نظرهم بالنسبة للمشكلة المطروحة.
- أعد النظر في تحديد المشكلة مع مرور الوقت، وظهور متغيرات جديدة وتمسَّك بوجهة نظرك.

ثانياً– الأهداف

- فلتكن أهدافك هي دليلك:

❖ الأهداف تساعد في تحديد المعلومات المطلوبة.

❖ الأهداف تساعد في تفسير اختيارك للآخرين.

❖ الأهداف تحدد أهمية القرار ومدى الحاجة إلى الوقت والجهد .

- لا بد من إتقان فن تحديد الأهداف ع/ط اتباع الخطوات التالية:

❖ دوِّن كل المواضيع التي يعالجها القرار.

❖ حوِّل مشاغلك إلى أهداف واضحة (تخفيض التكاليف، الحفاظ على البيئة).

❖ فصل الغايات عن الوسائل حتى تحدد أهدافك الرئيسة (لماذا نريد الحد من التلوث؟.)

❖ كل هدف أو وسيلة يعد حافزاً لتوليد بدائل جديدة تعمق فهم المشكلة.

❖ وضِّح ماذا تعني بكل هدف وخاصة الرئيسة منها.

❖ اختبر أهدافك وتأكد أنها تحقق المصلحة.

ثالثاً– البدائل

- تذكر دائماً:

❖ توفر عدة بدائل أمامك ولا تحصر نفسك داخل دائرة محدودة من البدائل.

❖ البديل الذي يقع عليه الاختيار قد لا يكون هو الأفضل.

❖ لا تطمئن للبديل السهل ولا تختار أول حل ممكن.

❖ عليك الاختيار والتقرير في الوقت المناسب.

❖ لا تنجز الأعمال بالشكل التقليدي بل ابحث عن الابتكار والجديد والحلول غير المطروحة.

- أدوات العثور على بدائل أفضل:
  - استخدم أهدافك لتحديد البديل المطلوب لكل هدف.
  - إن سؤالك لنفسك: لماذا؟ ينقلك من الوسائل إلى الغايات، أما السؤال: كيف؟ فيعود بك من الغايات إلى الوسائل، ويقودك نحو البدائل التي تعد وسيلة نهائية.
  - واجه القيود بتحدي: (مالية- فنية – بيئية- اجتماعية.....).
  - افترض بأن القيد ليس موجوداً وأنشئ بدائل معينة غير تقليدية .
  - ابدأ بتفكيرك الخاص أولاً بشكل حر بعيداً عن القيود مستنداً إلى خبرتك ومعارفك.
  - تعلم من تجاربك وتجارب الغير ومن الحالات والبدائل المماثلة.
  - وشاورهم في الأمر واستمع إلى اقتراحاتهم بعقل مفتوح.
  - أعط عقلك الباطن وقتاً كافياً ليعمل في معالجة المشكلة المطروحة.
  - تعرّف على البدائل أولاً وقيّمها فيما بعد.
  - لا تتوقف عن البحث عن البدائل.
- يجب تعديل البدائل بحيث تناسب المشكلة.
  - بدائل العمليات .
  - بدائل تحقيق الكسب لكل الأطراف.
  - بدائل جمع المعلومات للحد من عدم اليقين.
  - بدائل شراء الوقت: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد، لكن عملية تأجيل اتخاذ القرار قد تكون مفيدة للبحث عن معلومات جديدة أو بدائل إضافية

- يجب أن تعرف متى تتوقف عن البحث عن بدائل جديدة من خلال طرح الأسئلة التالية والإجابة عليها:
  ❖ هل فكرت في كل البدائل واستخدمت جميع الأدوات؟
  ❖ هل تقبل بأحد البدائل المطروحة لاتخاذ قرار نهائي؟
  ❖ هل لديك عرض واسع من البدائل؟ وهل بعضها يتميز بوضوح أكثر عن سواها؟
  ❖ هل الوقت الذي تقضيه لاتخاذ قرار آخر أكثر فائدة؟

إذا كان الجواب نعم على جميع الأسئلة عليك أن تكف عن البحث.

رابعاً– النتائج

- وصف النتائج بشكل دقيق ومحدد وشامل (الآثار المباشرة وغير المباشرة للقرار على كامل التنظيم).
- ضع جدولاً بالنتائج لجميع البدائل للوصول إلى الخيار الرشيد من خلال الخطوات التالية:
  ❖ افترض نفسك اتخذت القرار وتصور الوضع الجديد في المنظمة.
  ❖ ضع وصفاً حراً لنتائج كل بديل، من خلال النسب والقيم المطلقة والمؤشرات الكمية والنوعية والخطوط البيانية وقارنها مع الأهداف التي وضعتها مسبقاً.
  ❖ استبعد من خلال المقارنة البدائل الأضعف، والتي تكون نتائجها بعيدة عن تحقيق الأهداف.
  ❖ رتب وصفك للبدائل الباقية في جداول خاصة بالنتائج واستبعد تدريجياً الأقل ملاءمة منها.
- قارن البدائل باستخدام جدول النتائج.

- تعلم فن وصف النتائج من خلال:
  - ❖ إجراء بعض التجارب والاختبارات الاولية.
  - ❖ استخدم مقاييس مشتركة لوصف النتائج تعبر عنها بشكل دقيق.
  - ❖ لا تعتمد على البيانات المادية وحدها.
  - ❖ الاستفادة من المعلومات المتاحة إلى أقصى حد.
  - ❖ استعن بالخبراء.
  - ❖ واجه حالة عدم اليقين مواجهة مباشرة.

خامساً- المفاضلات

- القرارات الهامة تكون في العادة لها أهداف متعارضة، لذا لا بد من التخلي عن شيء في أحد الأهداف لتحقيق المزيد في هدف آخر.
- ابحث عن البدائل الأضعف واستبدلها.
- قم بالمفاضلات باستخدام مبادلات متساوية.
- اعمل على تبسيط القرار المعقد باستخدام المبادلات المتساوية.

سادساً- عدم اليقين

- ميز بين الخيارات الذكية والنتائج الجيدة:
  - ❖ خيار ذكي ونتيجة سيئة بسبب عوامل طبيعية خارج نطاق السيطرة.
  - ❖ خيار سيء نتيجة طيبة (اتخاذ القرار بالاستثمار في العقارات منذ ستة أشهر كان سيئاً، لكن النتيجة تغيرت نظراً لانخفاض أسعار الفائدة على الودائع في المصارف).
- استخدم صورة المخاطر لتبسيط القرارات غير اليقينية:
  - ❖ ما أوجه عدم اليقين الرئيسة؟
  - ❖ ما النتائج المحتملة لهذه الأوجه؟

❖ ما احتمالات حدوث كل نتيجة منها؟

❖ ما آثار كل نتيجة منها؟

سابعاً- تحمل المخاطرة

- حدِّد مدى استعدادك لقبول المخاطرة .
- أدْخل مدى قبولك للمخاطرة في قراراتك باتباع الخطوات التالية:

❖ فكر جدياً في مدى الرغبة النسبية في الحصول على نتائج البدائل التي تنظـر إليها.

❖ وازن بين رغبتك في النتائج وبين احتمالات حدوثها.

❖ عليك اختيار أكثر البدائل جاذبية.

- ضع تحديداً كمياً لقبول المخاطرة مع تقدير درجة الرغبة:

❖ حدد أرقاماً للرغبة في التصدي لكل النتائج .

❖ حدد مساهمة كل نتيجة في تحقيق الرغبة الإجمالية في أحد البدائل.

❖ احسب الرقم الاجمالي لمدى الرغبة في كل بديل.

❖ قارن بين الأرقام الإجمالية للرغبة المرتبطة بالبدائل المختلفة واختر بينها.

- إستخدم الأرقام التي تبين درجة الرغبة في اتخاذ القرارات الصعبة.
- اجذر الأخطاء التالية:

❖ لا تفرط في التركيز على الجانب السلبي .

❖ لا تطوع الاحتمالات تحسباً للمخاطرة.

❖ لا تتجاهل عدم اليقين.

❖ تجنب التفاؤل غير المدروس.

❖ لا تتجنب اتخاذ قرارات معقدة ودرجة الخطورة فيها عالية.

❖ درب مرؤوسيك على كيفية الاستعداد للمخاطرة.

ثامناً– القرارات المترابطة

- القرارات المترابطة تتسم بالتعقيد (تقديم منتج جيد غير كافٍ نظراً للحاجة لجهود تسعيرية، توزيعية، ترويجية، بحثية).

❖ القرارات الخاصة بمنح تراخيص لإنشاء مشاريع على قانون الاستثمار في سورية، دون الاهتمام بطبيعة وحاجة الأسواق المحلية والقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية.

- اتخاذ القرارات الذكية المترابطة يجب أن تكون مبنية على بحوث ودراسات خاصة لوضع خطط قابلة للتنفيذ.
- اتبع الخطوات التالية لتحليل القرارات المترابطة:

❖ تفهَّم المشكلة الأساسية في اتخاذ القرار (حدد المشكلة والأهداف وابحث عن البدائل، أوجه عدم اليقين).

❖ قلِّص عناصر عدم اليقين (الترشيح للانتخابات وإزاحة المنافسين أو التغلب عليهم).

❖ ما القرارات المقبلة المرتبطة بالقرار الأساسي؟

❖ تفهَّم العلاقات بين القرارات المترابطة:

- ضبط التوقيت .
- ضع خطة لجوهر المشكلة.
- ضع وصفاً للنتائج.

❖ حدد ماذا ستفعله في القرار الأساس.

❖ تعامل مع القرارات اللاحقة على أنها مشكلات جديدة تحتاج لقرار.

- احرص على بقاء اختياراتك مفتوحة بوضع خطط مرنة:

❖ خطط لكل الأجواء.

❖ خطط الدورة القصيرة.

❖ أدوات توسيع الاختبارات.

❖ خطط (كن مستعداً).

تاسعاً- الشراك النفسية

- تجنب الأخطاء التالية الأكثر شيوعاً:

❖ التعامل مع المشكلة الخطأ.

❖ عدم التعرف على الأهداف الرئيسة.

❖ عدم وضع بدائل ابداعية.

❖ عدم التفكير كفاية في المفاضلات.

❖ عدم التفكير في بعض النتائج الحاسمة للبدائل المتاحة.

❖ عدم الاهتمام بعدم اليقين.

❖ عدم أخذ قدرتك على تحمل المخاطر في الحسبان.

❖ عدم التخطيط للمستقبل عندما تكون القرارات مترابطة عبر الزمن.

- الشراك النفسية الرئيسة:

١- الاعتماد المفرط على الانطباع الأول (شرك التثبيت).

٢- شرك الوضع القائم.

٣- شرك الدفاع عن الخيارات السابقة.

٤- شرك الأدلة المؤيدة (رؤية ما تريد أن تراه).

٥- شرك تحديد الإطار.

٦- شرك الافراط في الثقة بالنفس.

٧- شرك الاعتماد على الذاكرة وحدها.

٨- شرك الحذر والاحتياط.

٩- شرك التخمين العشوائي.

١٠- شرك الاندهاش من المفاجآت.

عاشراً- صانع القرار الحكيم

- إن التفكير المنهجي يساعد على:

١- تحديد المشكلة التي تحتاج لقرار .

٢- توضيح الأهداف الحقيقية.

٣- تحديد البدائل الابداعية.

٤- فهم النتائج المترتبة على القرارات .

٥- القيام بالمفاضلات بين الأهداف المتعارضة.

٦- التعامل المنطقي مع أوجه عدم اليقين.

٧- الموقف من قبول المخاطرة.

٨- التخطيط المسبق للقرارات المترابطة.

- صانع القرارات الحكيم هو الذي يقوم بـــ:

١- التشخيص الصحيح للمشكلات.

٢- التركيز على الجوانب الأكثر أهمية .

٣- وضع خطة الهجوم.

٤- تقسيم الموضوع المعقد إلى أجزاء.

٥- عدم تقييد نفسه ببديل واحد.

٦- تحديد زمن التوقف عن البحث والمحاولة.

٧- الاعتماد على المستشارين.

٨- تقرير المبادئ الأساسية لاتخاذ القرار.

٩- تعديل أسلوبه في اتخاذ القرار.

١٠- تحمل مسؤولية القرار المتخذ.

الفصل العاشر

الرقابة الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- مقدمة.
- وظائف العملية الرقابية.
- خصائص النظام الرقابي الفعال.
- أساليب الرقابة الأكثر انتشاراً.

مقدمة:

تعد عملية الرقابة من الوظائف الإدارية الرئيسة التي تمارسها السلطات العليا والمختصة في الشركات، في جميع مراحل العمل بهدف متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة، والسهر على استخدام الموارد والطاقات بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين من أجل تعظيم الموارد المتأتية من الزيادة في الإنتاج والمبيعات.

ومن خلال مراجعة العديد من الأدبيات الإدارية يصعب العثور على تعريف موحد يتفق عليه الباحثون، إلا أن غالبية المؤلفين تؤكد على أن الرقابة هي ذلك النشاط الهادف إلى التأكد من أن ما يتم تنفيذه هو مطابق لما خطط له.

والبعض يعرف الرقابة على أنها عملية قياس النتائج المتحققة من تنفيذ الخطط، من خلال استخدام المعايير والمؤشرات والتحقق من وجود الانحرافات وتشخيص أسبابها والعمل على معالجتها في الوقت المناسب. كما أن هناك تعاريف أخرى للرقابة تؤكد على أنها تلك الوظيفة الخاصة بقياس النتائج، وأداء العاملين لضمان تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة على شكل خطط وبرامج سنوية وجارية. إلا أن الرقابة من وجهة نظر الكثير من الإداريين، تمثل النشاط الذي يمارسه المديرون الهادف إلى مقارنة النتائج مع الخطط الموضوعة باستخدام المعايير والمؤشرات التقويمية.

أما على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة فإن مفهوم الرقابة لا يتعدى الحدود الآنفة الذكر، والتي تتمحور حول المتابعة المستمرة من قبل الجهاز الإداري والفني للتأكد من أن سير العمليات يتم وفق الخطة الموضوعة والعمل على تقديم الاقتراحات المناسبة في الوقت الملائم لتعديل الخطة أو البرنامج، وفقاً للتغيرات غير المدروسة وتصحيح الانحرافات التي قد تحصل نتيجة لعدم كفاءة الأداء، أو نتيجة لتعديلات طارئة اقتضتها الظروف والمستجدات.

وبشكل عام ومهما تعددت التعاريف فإن جوهر عملية الرقابة يتمحور حول

النقاط التالية:

- المساعدة في تتبع وتنفيذ الخطط والبرامج.
- الانطلاق من قاعدة المعايير والمقاييس المعتمدة من قبل الإدارة.
- التأكد من سلامة وضع الخطة وعملية تنفيذها.
- تقديم الاقتراحات الكفيلة بمعالجة الخلل أو القصور في حال وجوده.
- الحكم على نتائج التنفيذ، ومستوى أداء الإدارة في المشروع.
- الوقاية من حدوث واستفحال الأخطاء في التنفيذ والنتائج المترتبة عليها.
- تشير إلى ضرورة رفع وتحسين مستوى الكفاءة الإدارية والتنظيمية، من خلال الإعداد الصحيح للخطط ومتابعة تنفيذها.

وللرقابة فوائد كثيرة أيضاً من أهمها: تشجيع الأفراد والإدارات للقيام بأدوارها بالشكل المطلوب من خلال المتابعة المستمرة ـــ تهيئ الظروف المواتية لتحقيق أهداف الشركة ـــ تساعد على كشف الانحرافات ومعالجتها ـــ تقدم التحليل المناسب لأسباب التعثر في تنفيذ الخطط والبرامج.

إذن الرقابة تتضمن مجموعة من الأعمال السابقة والجارية واللاحقة، حيث إن الإدارات في جميع المستويات تضع معايير ومقاييس بصورة مسبقة لإجراء المطابقة على أساسها في أثناء التنفيذ وبعده لما تم التوصل إليه وإنتاجه، وفي ضوء ذلك يتم تحديد نسب الانحراف في التنفيذ والعمل على معالجتها في الوقت المناسب.

بالعودة إلى تعريف الرقابة فإن هنري فايول أكد على أن الرقابة " معنية بالتأكد، والتحقق مما إذا كان يسير كل شيء وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الموجهة بالاستناد إلى القواعد المقررة ". وموضوع الرقابة يكمن في تحديد نقاط الضعف والأخطاء لتقويمها ومنع حدوثها، وهي تطال كل شيء الأشياء والأشخاص والتصرفات.

أما جورج تيري فقد عرف الرقابة على أنها حالة التأكد من أن النتائج المحققة توافق وتطابق تلك المخططة من قبل، وأي انحرافات لا بد من كشفها بسرعة وتصحيحها بشكل فعال.

ويعرف الرقابة الأستاذان كونتز وأدونيل على أنها تتكون من ثماني عناصر هي: الأداء، قياس الأداء، مقارنة الأداء مع المعيار، ملاحظة التباينات، تحليل أسباب التباينات، وضع برنامج لتصحيح الوضع، تطبيق التصحيحات وتنفيذ الأداء المرغوب فيه.

تمارس الأجهزة الإدارية نشاطات الرقابة، حيث تراقب دائرة الإنتاج مستوى الجودة، ونسبة استغلال الطاقة والهدر في المواد، وتراقب الدوائر التسويقية النشاطات الخاصة بالمبيعات والترويج والمخزون والتسعير وغير ذلك، وتتابع دائرة التخطيط تنفيذ البرامج والخطط وترفع تقارير دورية عن مستويات التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية الأعلى. فالرقابة إذن هي نشاط شامل في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل والتخزين والتكاليف والأرباح، بالإضافة إلى الرقابة على الأهداف الملموسة وغير الملموسة.

وهناك مجموعة من الشروط لا بد من مراعاتها عند القيام بأعمال الرقابة وهي:

- سرعة الرقابة ورفع التقارير (البعض يقر مبدأ الشفافية).
- توافق النظم الرقابي مع النظام الإداري.
- توافق الرقابة مع التخطيط.
- تخفيض تكاليف النشاط الرقابي.
- توفر المرونة في الرقابة.
- تقديم نتائج الرقابة في الوقت المناسب.
- تصحيح الانحرافات في ضوء النتائج الرقابية.

أولاً- وظائف العملية الرقابية:

يُمارس النشاط الرقابي من خلال تأدية الوظائف الرئيسة التالية:

١- وضع معايير ومقاييس الأداء:

يتم وضع هذه المعايير والمقاييس لكي يتم بموجبها وعلى أساسها قياس النتائج المتحققة. والمعايير هي عبارة عن تعابير وقيم تدل على أهداف التخطيط والبرامج، بحيث يمكن استخدام كل هدف على حدة كمعيار تقاس النتائج بموجبه. في الحياة العملية يتم التمييز بين المعايير التالية:

أ- المعايير المادية وهي عبارة عن مقاييس غير نقدية مثل مستوى الجودة، نسبة العوادم، ساعات العمل وغيرها.

ب- المعايير الخاصة بالتكلفة التي تعبر عن تكاليف العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية والخدمية، وقد يتم وضعها على أساس تكلفة ساعة عمل، تكلفة وحدة المنتج، تكلفة الأجور والتعويضات وغيرها.

جـ- المعايير الخاصة بالإيرادات مثل أرباح وحدة المنتج، الإيرادات من المبيعات، ربحية الاستثمارات وغيرها.

د- المعايير النسبية بالنسبة لعناصر الموازنة كنسبة الأصول إلى الخصوم، معدلات دوران المخزون، نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي رأس المال، نسبة المديونية إلى رأس المال وغير ذلك.

هـ- المعايير المعنوية التي تمثل المعايير الفكرية والسلوكية مثل درجة الولاء للمنظمة، درجة الرضا الوظيفي، درجة الإخلاص في العمل، الإيمان برسالة المنظمة وأهدافها.

٢ً- قياس مستويات الأداء:

بعد أن يتم اختيار المعايير والمقاييس الرقابية تأتي المرحلة الثانية الهادفة إلى إجراء مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير الرقابية، وذلك بهدف إجراء تقويم الأداء الحقيقي. والنتائج يتم الحصول عليها من المستويات الإدارية والإنتاجية وتقوم الجهات المختصة بتحليلها ومعالجتها وإعطاء الحكم النهائي عليها في ضوء المقاييس المحددة، ويجب أن تبلغ نتائج النشاط الرقابي في الوقت المناسب لأصحاب الشركة. كأن يتم الكشف عن تردي مستوى جودة المنتجات في المشروع، فيجب البحث عن أسباب ذلك (رداءة المواد الأولية، خلل فني في الآلات، سوء في تنفيذ العمالة، الإهمال). وأجهزة الرقابة يجب أن تحدد السبب الرئيس والإشارة إليه والعمل على معالجته وتفادي حصوله في المستقبل. وفي بعض الأحيان توجد صعوبات في وضع المعايير الموضوعية، كما هو الحال عند وضع معايير معنوية للإخلاص والولاء ومستوى الرضا، لكن لا بد من إيجاد الوسيلة المناسبة لقياس هذه القيم.

٣ً- تصحيح الانحرافات والأخطاء:

إن الكشف عن الخلل والانحرافات في الوقت المناسب يجنب المشروع خسائر كبيرة، وخاصة إذا كانت الأمور تتعلق بالأمور الجوهرية، كالإنتاج والتسويق والأرباح، حيث إن توضيح أسباب انخفاض الطلب على الإنتاج يحتاج إلى دراسة أوضاع السوق أو المنافسة والاحتكار والتسعير والترويج، وهذا يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين وتكلفة إضافية من أجل تحديد أسباب التراجع الفعلي في المبيعات. وقد تتطلب زيادة حجم المبيعات إجراء تغيير جذري في بعض أو كل عناصر المزيج التسويقي، مثل الترويج والإعلان وتحسين خصائص ومواصفات السلع وشروط التسليم والدفع. وأجهزة الرقابة المختصة هي التي تكشف هذه الانحرافات في وقتها المناسب، وتوصي بضرورة حلها في حال عدم وجود صلاحيات لديها للمعالجة.

كما ويقترح بعض المفكرين الإداريين بإخضاع الشركات إلى ما يسمى بالمراجعة الإدارية الموثقة، بما يشابه عمل المحاسبين القانونيين في مراجعة القوائم المالية والحسابات الختامية للشركات، ومن خلال المراجعة الإدارية الموثقة يتم تقويم مستوى كفاءة الإدارة، من خلال مجموعة من الخبراء والمتخصصين على هدى مبادئ الفكر الإداري المعاصر.

ثانياً- خصائص النظام الرقابي الفعال:

من أجل ممارسة النشاط الرقابي بكفاءة وفعالية، لا بد من توفر بعض الخصائص في هذا النظام من أهمها:

١- الموضوعية في إعداد المعايير وقياس النتائج وبيان أسباب الانحرافات، من أجل ضمان التعاون اللاحق فيما بين العاملين ــ المنفذين وأجهزة الرقابة لتصحيح الأخطاء والتقيد المستقبلي بالمعايير المعتمدة.

٢- المرونة في وضع المعايير وقياس نتائج الأعمال المبنية على برامج وخطط، لأن هذه الأخيرة خاضعة للتعديل والتغيير في حالات كثيرة، نظراً لحدوث بعض التطورات غير المتوقعة، شريطة أن تكون ضوابط المرونة مدروسة، بحيث لا يتحول النظام التخطيطي والرقابي إلى حالة من عدم الجدية والفعل المؤثر على مستويات الأداء.

٣- تحديد أهداف (موضوعات) النشاط الرقابي بدقة (ماذا نراقب، من نراقب، كيف نراقب، متى نراقب، معيار المراقبة).

٤- التركيز على الجوانب الإيجابية في تنفيذ العاملين والوحدات الإدارية والإنتاجية، والاهتمام بعمليات التصحيح والتصويب بدلاً من التركيز على تصيد الأخطاء. مع الإهتمام بموضوع العوامل الهامة التي يجب أن تشكل هدف وجوهر العملية الرقابية.

٥- الأداء السريع لأجهزة الرقابة لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وهذا يستدعي دورية أو استمرارية هذا النشاط (قبل التنفيذ، أثناء التنفيذ، بعد التنفيذ).

٦- الوضوح في المعايير والمقاييس الرقابية من جهة، والموضوعات والنقاط الخاضعة للرقابة من جهة أخرى.

٧- تحقيق العائد الاقتصادي حيث إن النشاط الرقابي يتطلب أدوات ووسائل وأشخاص ومخصصات مالية، لا بد أن يكون لها المردود المناسب من حيث تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاج والمبيعات والأرباح النهائية.

٨- شمولية العملية الرقابية بحيث تطال جميع الأنشطة الإنتاجية والإدارية والخدمية والمالية وغيرها.

٩- ملاءمة النظام الرقابي لطبيعة نشاط الشركة وحجم أعمالها وظروف تشغيلها، وبما يعكس خطتها وأهدافها النهائية.

١٠- الاهتمام بالجوانب الإنسانية والمعنوية عن طريق إشراك العاملين في وضع المعايير والمقاييس الرقابية، والتركيز على ما يسمى بنظام الرقابة الذاتية، بدلاً من استخدام الأساليب الفوقية والمنفرة لبعض أجهزة الرقابة.

١١- اعتماد مبدأ الرقابة غير المباشرة الهادف إلى تحسين الكفاءات الإدارية، وحسن التنفيذ دون الاعتماد على أساليب الرقابة المباشرة التي تقوم على مبدأ القياس والتصحيح والمحاسبة على الأخطاء.

ثالثاً- أساليب الرقابة الأكثر انتشاراً:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار أسلوب وطريقة الرقابة المناسبة، مثل درجة تطور المشروع وحجمه وأهدافه ورسالته والثقافة السائدة فيه ولدى إدارته. ومن أهم الأساليب المعتمدة في الرقابة، والتي يمكن استخدامها مجتمعة أو بعضاً منها نذكر:

١- استخدام التقارير الرقابية: التي توضح نتيجة النشاط الرقابي بحيث تقدم لصاحب المشروع (المدير) بطريقة مختصرة وواضحة متضمنة: الهدف من العملية الرقابية والنتائج التي تم التوصل إليها، بيان مدى الانحراف وأسبابه مع اقتراح لتجاوز هذا الانحراف.

في العادة تكون التقارير: أ- شفهية تتصف بسرعة نقل المعلومات، ويؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار بالمعالجة للمشكلة للتقليل من المخاطر المحتملة. ما يؤخذ على التقارير الشفهية عدم دقتها وتعارضها، وخاصة إذا كانت مقدمة من عدة مصادر، إضافة إلى عدم توثيق هذه التقارير. ب- التقارير الكتابية الموثقة التي تقدم عادة من مصادر محددة بناء على تكليف مسبق (أو أن العمل يدخل في صلب اختصاصها)، وتكون عادة أكثر دقة لأن معدها يجب أن يتحمل تداعيات القرار المتخذ في ضوئها لتصويب انحراف أو معالجة خلل.

وللتقارير أنواع متعددة منها:

أ- من حيث مضمون وهدف الرقابة تقسم التقارير الرقابية إلى تقارير على الإنتاج والمبيعات والمواد مثلاً.

ب- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها التقارير الرقابية تكون يومية، أسبوعية، نصف شهرية، شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، وسنوية.

ج- من حيث الشمول تقسم التقارير إلى محددة عن عمليات ونشاطات دون سواها، تقارير شاملة عن جميع نشاطات المشروع.

كما أن هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من التقيد بها عند إعداد التقارير الرقابية وهي:

- أن يكون التقرير معبراً عن هدف العملية الرقابية.
- الترتيب والتسلسل المنطقي لمحتويات التقرير.

- الوضوح والدقة والشفافية.
- الواقعية في تقديم المقترحات والتوصيات لمعالجة الخلل.
- الموضوعية والبعد عن التحيز.
- تقديم التقرير في الوقت المناسب مع مراعاة الجانب الاقتصادي، من حيث الوقت والجهد.
- الاختصار والتحديد وعدم الحاجة للتأويل.

٢- أسلوب الرقابة الشخصية:

إن عملية الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية تعد من الطرق المباشرة من خلال ملاحظة سلوك الشخص وتصرفاته أثناء تأدية العمل، وتساعد هذه الطريقة في توجيه الأداء وتقويمه لخدمة الأهداف المرسومة. وقد تتم أحياناً عملية الرقابة الشخصية بحذر وصمت وسرية، وبأسلوب غير رسمي منعاً لحدوث الإشكالات بين الرئيس ومرؤوسيه، لكي لا تسود مشاعر سيئة فيما بينهم، في الوقت الذي يجب أن يكون السعي منصباً نحو تحسن العلاقات في هذا الوسط لتنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح. إن أسلوب الرقابة الشخصية مرتبط بطريقة القيادة الإدارية سواء أكانت هذه الطريقة استبدادية أم ديمقراطية، حيث تكون الرقابة ناجحة في ظل هذه الأخيرة، لأن المدير يعتمد على أسلوب التشاور والمشاركة بدلاً من الرقابة المباشرة الصارمة.

إذن بناء على الملاحظة والمراقبة الشخصية يمكن للمراقب تحديد مستوى الأداء، وبيان الانحراف في حال وجوده مما يوفر إمكانية اتخاذ القرار المناسب في الوقت الملائم بالمعالجة أو الثناء، ولتقدير إذا كانت النتائج إيجابية. ومن مزايا أسلوب المراقبة الشخصية: السرعة في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، سهولة بيان أسباب الانحراف واتخاذ القرار المناسب في الزمن الملائم. أما عيوب الملاحظة الشخصية فتكمن في أنها: تحتاج لتكاليف عالية ومهارات بشرية خاصة، طريقة غير مريحة بالنسبة للأشخاص

موضوع الرقابة، غير مناسبة لجميع النشاطات، محددة النطاق نظراً لعدم قدرة الملاحظ الواحد على تغطية جميع نشاطات الشركة في وقت واحد.

٣- أسلوب مراجعة ومقارنة النتائج بالخطط:

تعد الأهداف والمؤشرات الواردة في الخطط السنوية أساساً للمقارنة والقياس مع النتائج المتحققة خلال فترات زمنية متعاقبة، بحيث يتم الوقوف على مستوى التنفيذ ودرجات الأداء في جميع مواقع عمل الشركة. وفي حال اكتشاف بعض الانحرافات لا بد من التعرف على أسبابها سواء أكان الأمر مرتبطاً بالقصور التخطيطي أم القصور التنفيذي، للقيام بمعالجتها في الوقت المناسب إما عن طريق تعديل الخطة أو عن طريق توفير مقومات التنفيذ المطلوبة.

٤- الرقابة الإنسانية والسلوكية:

إن هذا النوع من الرقابة يقوم على أساس تقويم أداء العاملين عبر استخدام طريقة الصفات الشخصية التي تعتمد على: دعم ومساندة المديرين لمرؤوسيهم من خلال تدريبهم وإعادة تأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة، تشجيع قيم ومشاعر التعاون وروح الفريق مما يساعد على: الحصول على نتائج إيجابية وضمان الإخلاص والتفاني في العمل، اعتماد معايير أداء عالية، التعاون الفعال بين العاملين والوحدات التنظيمية في الشركة، سيطرة المشاعر الإيجابية حيال المديرين والرؤساء في العمل. لكن الرقابة الإنسانية رغم أنها وسيلة هامة في تقويم الأداء، فإنه لا بد من دعمها بأساليب رقابية أخرى تستند إلى مؤشرات نوعية وكمية كمستوى الأداء والربح والتكلفة والربح والجودة وغير ذلك.

٥- مراقبة النتائج النهائية:

تقوم العديد من الإدارات في الشركات بمراقبة نشاطاتها من خلال مجموعة من

المؤشرات الهامة وخاصة في الشركات الأمريكية. ومن أكثر المؤشرات اعتماداً هي:

- الأرباح المتحققة سنوياً ومعدلات تطورها.
- المركز السوقي ونسبة التغطية ومدى إشباع حاجات العملاء.
- متوسط إنتاجية الفرد والشركة على مستوى القطاع.
- التشكيلة السلعية وتطور المنتجات.
- تطور مهارات الموارد البشرية وإنجازات الأفراد وتدريبهم وترقيتهم.
- ظروف وشروط العمل المقترنة بمعدلات دوران اليد العاملة والغياب، سجلات الأمان واختبار المعنويات وغير ذلك.
- استجابة الشركة للمحيط الاجتماعي ونظرة الشركة لعمالها وللمتعاملين معها من الموردين وأفراد المجتمع والمؤسسات المدنية، من حيث الأجور والتعويضات والضمان الصحي، الصدقية في التعامل مع الموردين، المساهمة في حل مشكلة البطالة والمساهمات الخيرية والاجتماعية.

٦- أسلوب الشركات الأمريكية في الرقابة على النتائج:

يعتمد هذا الأسلوب على تقديم مجموعة من النشاطات والوظائف والمؤشرات مثل:

- الوظيفة الاقتصادية للشركة ودورها في المجتمع ورسالتها، والتطورات التي طرأت على أوضاعها.
- الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة المتبع وطرق التقويم والرقابة.
- طبيعة الإيرادات التي تم تحقيقها، وما هيكل هذه الإيرادات؟
- العلاقة مع المساهمين ونسب الأرباح الموزعة عليهم ومشاركتهم في الإدارة.
- نتائج الأبحاث والتطوير التي حققتها الشركة خلال فترة التقويم،ومنعكسات ذلك على أوضاع الشركة في السوق والقطاع.
- أساليب اختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارات، ومدى مشاركة مؤسسات

المجتمع الأهلي في هذه المجالس.

- السياسات المالية المتبعة والتقيد بالنسب المعيارية والمخزون الاحتياطي، والسيولة النقدية المناسبة وغير ذلك.

- تطور الإنتاج والإنتاجية وتراجع التكاليف بناء على استخدام التقانات المتطورة والعمالة الماهرة.

- النشاط التسويقي وأسلوب تنفيذه فيما يتعلق بدراسة الاحتياجات، تسعير المنتجات، اختيار منافذ التوزيع، ترويج النشاط ومدى التقيد بإجراء البحوث التسويقية لتغطية جميع هذه النشاطات بطريقة علمية.

- أساليب تقويم أداء الإدارة وحركة التغيير في هذه الإدارات، من خلال اعتماد معايير موضوعية في عمليات الاختيار والتعيين والتقويم.

كما أن هناك أساليب رقابية أخرى تم التعرض لها في مقررات متخصصة مثل: نقطة التعادل، معدل العائد على الاستثمار، الميزانيات والنسب المالية، خرائط المراقبة وشبكة بيرت، الرقابة بالأهداف.

كما توجد أشكال مختلفة للنشاط الرقابي تمارس في غالبية الشركات منها: الرقابة السابقة ـــ الرقابة اللاحقة ـــ الرقابة الجارية ـــ الرقابة الطارئة ـــ الرقابة الوقائية ـــ الرقابة العلاجية ـــ الرقابة المستمرة ـــ الرقابة الدورية ـــ الرقابة الداخلية ـــ الرقابة الخارجية.

الفصل الحادي عشر

الإدارة المالية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- مقدمة.
- تحديد احتياجات المشروع المالية.
- القوائم المالية.
- الرقابة والتحليل الماليين.

مقدمة:

بعد إجراء جميع الدراسات التبريرية من النواحي الاقتصادية والفنية والتسويقية والاجتماعية، واتخاذ القرار النهائي بإقامة المشروع تبدأ إدارته بدراسة الاحتياجات المالية لتنفيذ المشروع والإقلاع به خلال الفترة المخططة، كما تقوم الإدارة بتحديد المصادر المختلفة التي يمكن من خلالها تأمين الأموال اللازمة على الصعيدين الداخلي والخارجي. إضافة لذلك فإن الإدارة المالية في المشروعات ستكون معنية بعملية تحديد كيفية استخدام واستثمار رأس المال المتوافر، بطريقة تستطيع من خلالها تعظيم العوائد والوفاء بالالتزامات المالية تجاه الغير، وتوفير الأموال الاحتياطية لأغراض التجديد والتوسع، علاوة عن مسألة توزيع نسبة من الأرباح للشركاء أو المساهمين في حال وجودهم.

أولاً- تحديد احتياجات المشروع المالية[1]:

إن الأموال اللازمة لإدارة المشروع كبيرة وخاصة في المرحلة الأولى لأغراض: الدراسات والتصاميم، الإنشاء والتنفيذ، تأمين الأصول الثابتة من أراضٍ ومبانٍ وآلات وتجهيزات وغير ذلك، توفير المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى، نفقات التراخيص والبنية التحتية، المتطلبات من العناصر الإدارية والفنية والخدمية، التأثيث والفرش وسيارات النقل وغيرها كثير.

وتقوم الإدارة المالية عادة بتحديد احتياجاتها من الأموال للأمد القصير من أجل تأمين المواد الأولية، ودفع أجور ومرتبات العاملين، وذلك خلال فترة قد تصل ما بين ثلاثة و ستة أشهر. لكن الأموال المستخدمة في شراء الأصول الثابتة، فيتم تأمينها عادة

١- سيتم الاعتماد بشكل رئيس في إعداد هذا الفصل على كتاب الدكتور عبد الحميد مصطفى، إدارة المشروعات الصغيرة، وكتاب د.محمد حمدي، ود. راغب النجار (بتصرف شديد).

عن طريق الاقتراض لآجال طويلة من المصارف والمؤسسات المالية، أو من أية مصادر أخرى في حال عدم كفاية التمويل الذاتي لهذا الهدف. إذن يتم تمويل الأصول المتداولة عن طريق مصادر قصيرة الأجل، أما الأصول الثابتة فيتم تمويلها عن طريق الاقتراض طويل الأجل.

أما مصادر التمويل المتاحة أمام أصحاب المشاريع فهي:

أ- الأموال المملوكة من أصحاب المشروع والمديونية، من خلال الاقتراض من المصارف والمؤسسات المالية.

ب- التسهيلات الائتمانية التي يقدمها الموردون للشركة (توريد الآلات، المواد، التجهيزات، قطع الغيار)، والمتوجبة الدفع بعد فترة يتم الاتفاق عليها بين الأطراف المتعاقدة (وتضم قيمة للبضاعة مضافاً إليها الفائدة المستحقة عن فترة الإقراض).

إن الحصول على هذه الأموال من مصادرها المختلفة يتوقف على عدة عوامل أهمها: تكلفة رأس المال (معدل الفائدة)، درجة توافر الأموال، المرونة في التعامل ما بين المقترض والمقرض، حدود المخاطرة.

إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعاني من صعوبات أكثر في سبيل الحصول على الأموال من المصادر الخارجية بالمقارنة مع المشاريع الكبيرة، نظراً لأن المصارف تعد أن درجة المخاطرة عالية بالنسبة للمشاريع الصغيرة، لأن ضماناتها تكون قليلة وقدراتها محدودة، حيث إن المؤسسات المالية تشترط توفر عناصر كثيرة لتقديم القرض منها: الضمان المادي الكافي، تحقيق عائد مناسب، ضمان استرداد أصل القرض مع فوائده في الأوقات المتفق عليها.

تختلف الاحتياجات المالية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمراحل ودورة حياة هذه المشاريع، حيث إن لكل مرحلة احتياجاتها الخاصة التي تختلف عن سابقاتها

أو تلك المراحل التي تليها. وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لهذه المراحل والاحتياجات المالية لكل منها:

المرحلة الأولى – الفترة التجريبية:

في هذه المرحلة تظهر الحاجة للأموال بكميات كبيرة لتستطيع الشركة من تقديم نفسها للمتعاملين معها والمجتمع بشكل لائق، من خلال طرح منتجات أو تقديم خدمات متميزة تستقطب المزيد من المستهلكين وتجعلهم يتحولون من شراءسلع الشركات الأخرى لشراء سلع الشركة الجديدة. إن الأموال في هذه المرحلة مطلوبة لأغراض تأمين الأصول الثابتة، إما عن طريق التمويل الذاتي لأصحاب المشروع وأقربائهم وأصدقائهم، أو عن طريق المصارف التي ستكون متحفظة جداً في هذه المرحلة في عملية إقراض المشاريع الصغيرة غير المضمونة بصورة عينية أو شخصية. لكن حكومات العديد من الدول تقوم بمد يد العون إلى هذا النوع من المشاريع عن طريق مدها بالقروض والتسهيلات، كما هو الحال بالنسبة للمصارف المتخصصة في سورية، كالمصرف الصناعي وهيئة مكافحة البطالة والمصرف التجاري.

توجد بعض الشركات التي تعتمد على نظام استئجار الآلات والمعدات، أو شرائها بالتقسيط كوسائل لتجنب عمليات الاقتراض طويل الأجل من المصارف. كما أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على أسلوب الاستفادة من التسهيلات الائتمانية التي يقدمها الموردون، بحيث يستحق دفع قيمة البضاعة خلال مدة ٣٠-٩٠ يوماً.

المرحلة الثانية – فترة التطور والانطلاق:

تبدأ هذه المرحلة عندما تحقق الشركة نمواً متزايداً في حجم عملياتها الإنتاجية والتسويقية بعد انقضاء فترة التأسيس والتجريب، بحيث تظهر التدفقات النقدية على شكل إيرادات وأرباح من خلال تزايد الإقبال على شراء منتجات الشركة. في هذه

المرحلة بالذات تسعى الإدارات الطموحة لتوسيع حجم أعمالها عن طريق الاقتراض الإضافي من المصارف، وتخصيص جزء من الأرباح، الدعم والتسهيل الذي تقدمه الحكومة، شريطة عدم الإفراط في الاعتماد على القروض الخارجية، لأنه قد يكون لها منعكسات سلبية في حال عدم تمكن الإدارة المالية من إدارة التدفقات النقدية برشد وعقلانية.

المرحلة الثالثة – فترة تراجع النمو:

في هذه المرحلة تبدأ معدلات النمو في الإيرادات بالانخفاض، لكن قيم الأرباح تميل إلى الاستقرار الأمر الذي يتطلب الاستمرار بالاعتماد على القروض، لتغطية احتياجات الشركة في تمويل رأس المال العامل (مواد أولية، مخزون، قطع الغيار، ...)، وكذلك لمواجهة النقص في النقدية في حال تعثر السياسات التسويقية، إضافة إلى أن الشركة قد تجد نفسها مضطرة لتمويل عمليات بيع منتجاتها لأجل، علاوة عن المصاريف الإدارية وتكاليف العمالة. كل هذا سيدفع إدارات المشروعات الصغيرة والمتوسطة للبحث عن مصادر للإقراض قصير الأجل لتمويل احتياجاتها هذه، لكن المسألة في هذه المرحلة ستكون أسهل، لأن المصارف أصبحت على اطلاع مباشر على أوضاع هذه الشركات لتحديد طبيعة التعامل معها.

المرحلة الرابعة – مرحلة النضج:

في هذه المرحلة بالذات تبدأ عمليات الإنتاج بالازدياد وتستقر أرقام المبيعات والأرباح المحققة، ويستمر تنامي التدفقات النقدية، مما يدفع إدارة الشركة للمحافظة على حصتها السوقية ومحاولة زيادتها، وهذا بدوره يستدعي الحاجة إلى بعض التمويل قصير وطويل الأمد لتقديم منتجات بديلة متطورة تتماشى والاحتياجات السوقية الجديدة. وفي هذه المرحلة بالذات قد تفكر الشركة بتوسيع نشاطها والعمل على التحول إلى شركة مساهمة من خلال طرح أسهمها للاكتتاب العام، مما يتطلب

أساليب جديدة في التخطيط والتحليل المالي والرقابة على هذين النشاطين بفاعلية أكبر، وذلك من خلال تحديد إمكانية الحصول على الأموال المطلوبة عن طريق الملاك الجدد.

المرحلة الخامسة – مرحلة الانحدار:

وهي عبارة عن المرحلة التي تجد الشركة نفسها فيها نتيجة للأمور التالية:

أ- دخولها مجالات غير مؤهلة للدخول فيها بسبب عدم الخبرة والكفاءة، وعدم توفر المعلومات الكافية عن هذا النشاط.

ب- عدم قدرة إدارتها المالية على إدارة التدفقات النقدية بفاعلية،مما يضطرها لطلب المزيد من القروض من مختلف المصادر لتمويل احتياجاتها من رأس المال العامل.

ج- في حال نجاح المشروع،فإن ذلك يدفع بالكثيرين نحو الاتجاه إلى النشاط نفسه، مما يزيد من شدة المنافسة، وقد يهدد ذلك الشركة بفقدان جزء كبير من حصتها في الأسواق التقليدية.

د- التقادم التقاني، والتشبع في الطلب على منتجاتها.

إن مواجهة الشركات لهذا النوع من المشكلات يدفع بالحكومات وإدارتها المصرفية للوقوف إلى جانب المتعثرين ومساعدتهم وتقديم القروض الميسرة لهم، بهدف دفعهم لتجاوز المشكلات التي يواجهونها.

لقد أشار بعض الباحثين لوجود مسارين لدورة حياة المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي قد تنهار خلال عشرة سنوات منذ بدايتها نتيجة لضعف إدارتها المالية وعدم قدرتها على استيعاب أصول وقواعد التمويل والاستثمار. وهذان المساران هما:

الأول- ينطبق على المشروعات الحديثة المعرضة للفشل: يؤكد الباحث أجنتي Argenty إلى أن أطول حياة للمشروعات الصغيرة في ظل هذا المسار هو ثماني سنوات، ويتحدد هذا المسار بالنقاط التالية التي تميز المنشآت المعرضة للفشل وهي:

١- يكون الممول هو المدير الوحيد للمشروع ودرايته بالإنتاج والتسويق

والتمويل محددة.

٢- غياب المعلومات المحاسبية والمعايير المالية بالنسبة لأعمال المنشأة.

٣- وجود تدفقات نقدية خارجة غير مبررة.

٤- البدء بمشروع أكبر من الإمكانات الحقيقية للمالكين، إضافة للخطأ في تقدير الإيرادات والتكاليف.

٥- تدفقات نقدية داخلة غير مرضية ونسب مالية غير جيدة.

٦- الخوض في الديون المصرفية أكثر من اللازم.

٧- يبدأ صاحب المشروع بالاستسلام للضغوط دون وضوح كافٍ لأسباب الفشل المالي.

٨- حدوث مخاطر واختلالات في توازن أصول وخصوم المنشأة التي يمثل للانحدار.

٩- عدم الرشد في مسائل التسعير والبيع، مما يؤدي إلى زيادة الديون والخسائر.

١٠- أرباح غير كافية لخدمة الديون.

١١- حدوث الفشل المالي.

الثاني- ينطبق على المشروعات الصغيرة ذات النمو السريع المتوقع:

يؤكد أرجنتي بأن هذا النوع من المشاريع على درجة عالية من النشاط، وتتميز بأداء عالي المستوى منذ بدايتها، لكنها تنتهي نهاية مثيرة تتمثل ملامحها بالتالي:

١- عيوب الإدارة نفسها في المسار الأول مع فارق أن صاحب العمل له شخصية متفانية ويحب العمل.

٢- تؤكد شخصية صاحب المشروع أن المنشأة تبدأ من قاعدة ثابتة مرضية.

٣- نمو المنشأة يبدأ بشكل جيد دون وجود ضغوط مالية مقلقة.

٤- تزايد نمو المبيعات بشكل سريع.

٥- إمكانية الحصول على قروض مصرفية ميسرة للتوسع في رأس المال الثابت.

٦- لا يتم التكيف مع هذا الوضع لكن الطلب على التمويل يزداد.

٧- الزيادة في المبيعات والأرباح مستمرة.

٨- استمرار النمو بشكل سريع.

٩- قبول المنشأة من المجتمع بشكل جيد.

١٠- يفترض اعتماد هيكل إداري جديد على مستوى متقدم.

١١- يتحول المالك إلى ثري ومشهور دون أن يدرك بأن النمو غير الطبيعي لا يمكن أن يدوم.

١٢- تبدأ نقطة التحول لأن النمو يتغير دون أن يشعر به صاحب المشروع، نظراً لأن الأرباح لم تتغير.

١٣- تبدأ بعض التصرفات والقرارات غير المنطقية.

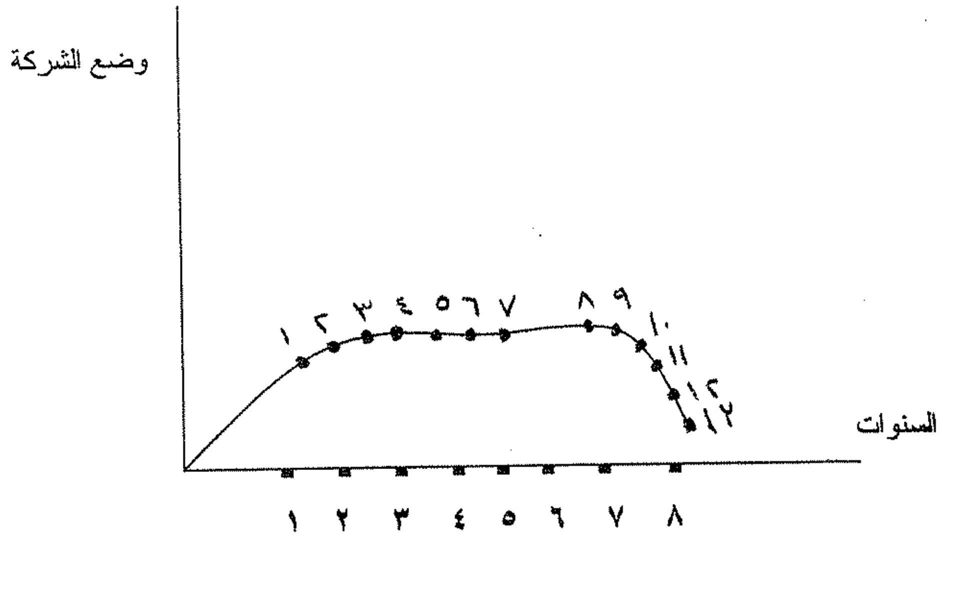
١٤- تبدأ مرحلة الانحدار مع أول مخاطرة في الأعمال تحطم ما حققته الشركة من روابط مع الجمهور ورجال الأعمال.

١٥- عزوة المصارف عن التعامل مع الشركة.

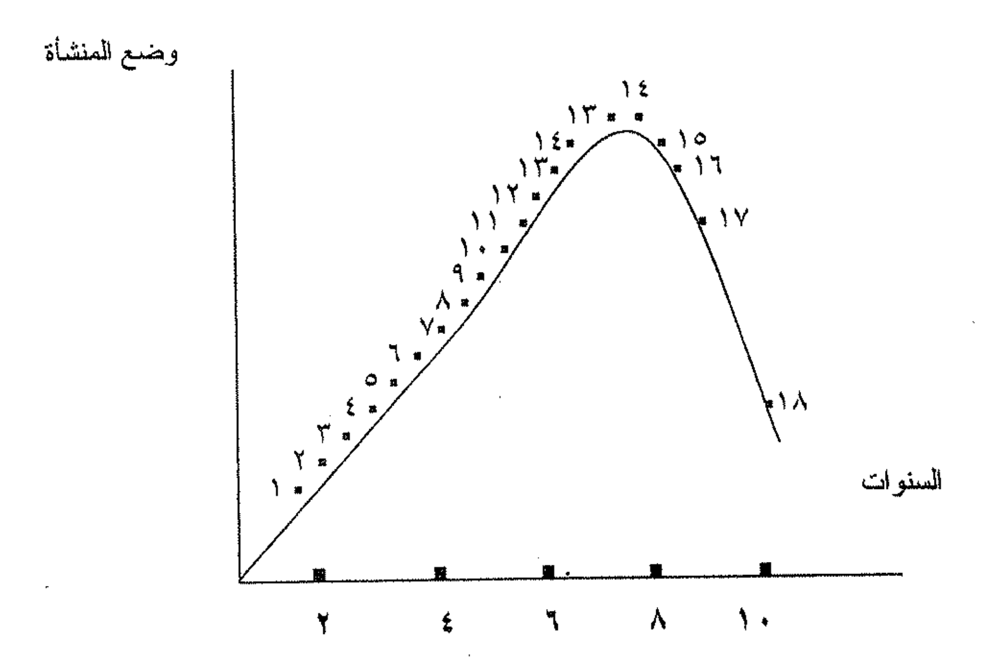
١٦- تزايد المطالبات وانهيار سمعة الشركة.

١٧- الفشل والإفلاس.

الأشكال التالية توضح حركة المسارين الأول والثاني:



المسار الأول



المسار الثاني

إن الفشل الذي تواجهه المشروعات الصغيرة والمتوسطة يعود إلى عدم قدرة إداراتها على تخطيط تدفقاتها النقدية وتحليلها بشكل صحيح، لذلك فإن مالك المشروع (مدير المشروع) يجب أن يدرك بشكل جيد ما يلي لكي تكون إدارته المالية فعالة:

أ- الاعتماد على سياسة التمويل الذاتي في أعمال التوسع والتجديد، وعلى القروض قصيرة الأجل لتمويل رأس المال العامل.

ب- ضرورة الاحتفاظ بمركز ائتماني جيد، والاهتمام بمتابعة الشأن المالي، وتحليل النسب المالية ومراقبة هذا النشاط باستمرار.

جـ- القدرة على إدارة رأس المال بكفاءة عالية في سبيل تعظيم الإيرادات وتجنب الخسائر.

د- عدم الاقتراض أكثر من الحاجة الفعلية.

هـ- التركيز على الشراء في أوقات الحاجة فقط.

و- اختيار الوسيلة المثلى لتأمين احتياجات (اقتراض، استئجار، تقسيط...).

ز- الاحتفاظ بعلاقة طيبة مع الموردين والعملاء من خلال التعامل المالي السليم وفق الشروط المتفق عليها.

حـ- في حال تعاقدك على التوريد للغير لمدة طويلة، حاول أن يتم الدفع مقدماً (أو بنسبة عالية عند البدء بالتوريد).

ثانياً- القوائم المالية المطلوب إعدادها في المشروعات:

١- الميزانية العمومية:

تعد الميزانية العمومية بمثابة قائمة مالية توضح موقف المشروع المالي خلال فترة زمنية معينة، وتقسم الميزانية عادة إلى قسمين رئيسين: الأول- الموارد المالية الخاصة بمالك المشروع (الأصول)، الثاني- يتضمن الخصوم أو الالتزامات المترتبة على الشركة ومالكيها، وتنشأ هذه الالتزامات عن مصدرين، وهما: المقرضون، والأموال التي

يمتلكها صاحب المشروع. والجدول التالي يبين طبيعة الميزانية:

الأصول	الخصوم (الالتزامات وحقوق الملكية)
* أصول متداولة:	* أصول قصيرة الأجل:
– نقدية ومدينون.	– أوراق دفع ودائنون.
– أوراق قبض وأسهم وسندات.	– قروض قصيرة الأجل.
– بضاعة ومنتجات تحت التشغيل.	* الخصوم طويلة الأجل.
– مصروفات مدفوعة مقدماً.	– قروض.
* أصول ثابتة:	– حق الملكية.
– أراضٍ + مبانٍ + معدات.	– أرباح مرحلة.
	– رأس المال.

وتقسم الأصول إلى ملموسة مثل النقدية والبضاعة والآلات والمعدات والمباني، وأخرى غير ملموسة مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية. أما الخصوم فهي عبارة عن الديون المستحقة على صاحب المشروع لصالح المصارف والموردين (أوراق دفع). والخصوم قد تكون طويلة أو قصيرة الأجل بالنسبة لحق الملكية فهو عبارة عن الفرق بين الأصول والخصوم.

(حق الملكية = الأصول – الخصوم) ، (الأصول = الخصوم + حق الملكية)

ففي حالة حقق المشروع خسارة يكون ذلك خصماً من حق الملكية، لذا لا بد من تفادي الخسارة لكي لا يفقد المالك أمواله.والميزانية يفترض أن تكون متوازنة، لأن أي حدث يحدث في جانب يقابله حدث يوازنه في الجانب الثاني أو في الجانب نفسه. والدليل على ذلك الأمثلة التالية:

أ– إذا اشترى المالك آلات بمبلغ (١٠) مليون ليرة نقداً، فإن النقدية في الميزانية ستقل بمقدار (١٠) مليون ليرة (أصول) ويزيد مبلغ الآلات بـــ ١٠ مليون ليرة

(أصول)، وتظل الخصوم كما هي وتبقى الميزانية متوازنة.

ب- اشترى المالك بضاعة بقيمة /٥/ مليون ليرة تدفع بموجب شيك بعد شهر، وهنا ستزيد قيمة البضاعة بالمبلغ (الأصول) نفسه ويزيد رصيد أوراق الدفع بالمبلغ (خصوم) نفسه وهذا يعني زيادة الأصول المتداولة بـــ /٥/ مليون والخصوم المتداولة بالمبلغ نفسه.

ج- عندما يدفع المالك قيمة الشيك بعد شهر بـــ /٥/ مليون، فإن النقدية ستقل بمقدار المبلغ، لكن سيقل رصيد أوراق الدفع بالمبلغ ذاته ويبقى التوازن قائماً في الموازنة، أي إن (الأصول = الخصوم + حق الملكية).

٢- الميزانيات التقديرية:

تستخدم الميزانيات التقديرية كأساس للتخطيط، لأنها تحدد مسار وطريق المستقبل بالنسبة للمشروع اعتماداً على تلاقي وتكامل جميع أنشطته من جهة، والتنبؤ بالمستقبل من جهة أخرى. تساعد هذه الميزانيات المديرين على ممارسة قدر كبير من الرقابة على النشاطات، وتخفيض مستوى الاستثمارات في الأصول غير الضرورية بما يضمن تحقيق معدلات عالية لعوائد الاستثمار.

أ- مراحل إعداد الميزانيات التقديرية:

قبل كل شيء لا بد من التنبؤ بحجوم الإنتاج ومتطلبات الأسواق ومقدار المبيعات من أجل تحديد توقعي لإجمالي النفقات والإيرادات، ووضع الخطط الفرعية التي تمكن من تخصيص الموارد المطلوبة لإنجاز الأعمال. ومراحل إعداد الموازنات هي:

- تحديد البيانات المطلوبة لإعداد الموازنة.
- تحديد نماذج الموازنات وتعديل تقديراتها ومؤشراتها الأولية.
- وضع التقديرات الأولية بالنسبة للإنتاج والمبيعات والمخزون، وجميع الأصول والخصوم والتدفقات النقدية، ومراجعة هذه التقديرات وتعديلها عند اللزوم.

- توزيع الموازنة على الدوائر والأقسام في المشروع،بحيث يكون لكل قسم خطته وموازنته التقديرية الخاصة به من أجل الإعداد اللاحق لحساب الأرباح والخسائر.

- استخدام تقارير الأداء لكل دائرة وقسم لتحديد الإيرادات والمصروفات الفعلية ومقارنتها بالتقديرات في الموازنة.

- الالتزام بتنفيذ بنود الموازنة وقياس الانحرافات في حال حدوثها، والتعرف على أسبابها وتعديل الأنشطة إذا لزم الأمر.

ب- مشكلات إعداد الميزانيات التقديرية: وتتمثل هذه المشكلات بالآتي:

- تحديد التقديرات الأولية من أجل إعداد مشاريع الخطط على شكل مؤشرات: مبيعات، تكلفة مواد وعمالة، تمويل.

- التنبؤ بالتقديرات الأولية والعوامل المؤثرة فيها في ضوء الرجوع إلى مؤشرات السنوات السابقة والتوقعات المستقبلية، حيث إن التنبؤ بالمبيعات يتحدد من خلال: الخبرات السابقة للكفاءات التسويقية، تقديرات السوق في ضوء معلومات رجال البيع، الاعتماد على التحليل الإحصائي ودراسة السلاسل الزمنية لتحديد الاتجاهات والعلاقات بين حجم المبيعات والمتغيرات المختلفة.

- معالجة التغيرات والتقلبات التي تحصل بالنسبة للأوضاع الاقتصادية، التنافسية، التسويقية التي لم تكن مأخوذة بالحسبان.

- تحديد فترة الميزانية التقديرية التي توضع في العادة لمدة عام، ويتم تجزئتها إلى فصول وشهور. لكن القواعد المعتمدة في تحديد فترة الميزانية التقديرية هي: أولاً- أن تكون الفترة قصيرة نسبياً، بحيث يمكن وضع تقديرات أكثر دقة، ثانياً- أن تكون الفترة معقولة، بحيث يمكن لحظ السياسات العامة في البلد والسوق وتأثيراتها على الموازنات.

جـ- أنواع الميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية):

١- ميزانية المواد التقديرية وتشتمل على جميع المستلزمات الضرورية لتنفيذ خطتي الإنتاج والمبيعات، التي يتم تحديدها من قبل الوحدات الإنتاجية والإدارية في المشروع على شكل احتياجات شهرية وربعية وسنوية. وتحديد المواد يتم على أساس كمي وقيمي من أجل تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة لذلك، وتحديد أزمان وكميات الدفعات التوريدية.

٢- ميزانية العمل التقديرية التي يتم من خلالها تحديد الحاجة في جميع المواقع من العمالة الإدارية والفنية والخدمية ومستويات مهاراتها وتخصصاتها، والأجور والتعويضات المترتبة على تشغيلها، وذلك لوضع موازنة تقديرية واقعية.

٣- الميزانية التقديرية للمصاريف الصناعية التي تتضمن التكاليف المباشرة وغير المباشرة للعمليات الصناعية، وتشمل هذه المصاريف: الطاقة والوقود، الصيانة، المياه والكهرباء، المكتبية وأجور العمل المباشر، الضرائب والتأمين والاستهلاكات.

٤- الميزانية التقديرية لأغراض التسويق التي تشتمل على تكاليف توزيع وبيع المنتجات والترويج لها، وتقديم جميع أشكال الخدمات للمتعاملين مع الشركة ومستهلكي منتجاتها.

٥- الميزانية التقديرية لمصاريف الإدارة التي ترتبط عادة بحجم الإنتاج والمبيعات ومستوى الإيرادات، وتشتمل على نفقات السفر والشؤون القانونية والإعانات وأجور المستشارين والمكاتب التخصصية.

٦- الميزانية التقديرية للمصروفات الاستثمارية التي تخصص لأغراض شراء الآلات والتجهيزات والمعدات وغيرها.

٧- الميزانية التقديرية للنقدية، وتمثل إجمالي التدفقات النقدية الداخلة والخارجة على الشركة خلال فترة زمنية محددة.

وتستخدم هذه الموازنة لإعداد خطة واقعية على مبالغ وأوقات المستحقات للغير على الشركة، ومستحقات الشركة على الغير ووضع برامج التحصيل المناسبة.

٨- ميزانية البضاعة التقديرية اللازمة للوفاء بالالتزامات الخاصة بالشركة تجاه الغير، وتأمين متطلبات الأسواق واحتياجاتها عند اللزوم في مختلف منافذ البيع، وتوفير المخزون اللازم لمواجهة احتمالات زيادة الطلب على البضاعة.

٩- ميزانية مصروفات التشغيل التقديرية التي تتشكل من بند الأجور والتعويضات والمكافآت، والإيجارات، ومصاريف النور والطاقة والاتصالات والاستهلاكات، فوائد القروض والديون المعدومة وغيرها.

٣- قائمة الدخل:

تعد قائمة الدخل بمثابة قائمة تحدد التغيرات التي تطرأ على موقف المشروع المالي، كنتيجة للعمليات التي تحدث خلال فترة إعداد الميزانية. وتبين هذه القائمة مدى نجاح أو فشل صاحب المشروع في إدارة موارده المادية والبشرية، من خلال مقارنة الإيرادات الكلية بالنفقات الكلية وبيان مقدار الربح أو الخسارة.

تتشكل قائمة الدخل من العناصر التالية:

أ- الإيرادات المتكونة من خلال عمليات بيع المشروع لمنتجاته، وتقديم مختلف أنواع خدماته خلال فترة محددة.

ب- النفقات التي يتحملها صاحب المشروع في سبيل توليد الإيرادات، والنفقات تشمل تكاليف إنتاج البضاعة وتسويقها وتوزيعها، تكاليف التمويل، تكاليف النشاطات الإدارية والخدمية المختلفة.

ج- صافي الربح الذي يمثل الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية.

وبشكل عام فإن قائمة الدخل تعتمد على نوع النشاط حيث يوجد:

أ- قائمة الدخل للشركات الصناعية والخدمية التي تنقسم إلى: حساب التشغيل

ـــ حساب المتاجرة ـــ حساب الأرباح والخسائر.

ب- قائمة الدخل للشركات التجارية وتنقسم إلى: حساب المتاجرة ـــ وحساب الأرباح والخسائر.

وفيما يلي نقدم مثالاً افتراضياً عن قائمة الدخل في أحد المشروعات موقوفة بتاريخ ١٢/٣١/

البيان			
* إيرادات المبيعات	١,٧٥٠,٠٠٠		
- مردودات المبيعات		٥٠٠٠٠	
- صافي المبيعات			١,٧٠٠,٠٠
* تكلفة البضاعة المباعة:			
- مخزون أول المدة	١٥٠,٠٠٠		
- المشتريات		١,٠٥٠,٠٠٠	
- البضاعة المتاحة للبيع		١,٢٠٠,٠٠٠	
- مخزون آخر المدة		٢٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠
* مجمل الربح			٧٠٠,٠٠٠
* مصاريف التشغيل:			
- مصاريف بيع		١٥٠,٠٠٠	
- مصاريف إدارية		١٠٠,٠٠٠	
- إجمالي مصاريف التشغيل			٢٥٠,٠٠٠
- ربح التشغيل			٤٥٠,٠٠٠
- مصاريف تمويل			٢٠,٠٠٠
- صافي الربح قبل الضرائب			٤٣٠,٠٠٠
- ضرائب			١٣٠,٠٠٠
- صافي الربح القابل للتوزيع			٣٠٠,٠٠٠

إضافة إلى القوائم المالية فإن أصحاب المشاريع يحتفظون بالسجلات المحاسبية ومنها: دفتر اليومية الخاص بالمبيعات والمقبوضات النقدية، دفاتر خاصة بالمشتريات والمصروفات والمدفوعات. وتستعين الإدارات عادة بالحواسيب والبرامج المحاسبية المتقدمة في تجهيز السجلات والقوائم والدفاتر المالية للمشروعات الصغيرة والكبيرة على حد سواء.

ثالثاً- الرقابة والتحليل الماليين:

تعتمد الإدارات في الشركات على التحليل المالي في الرقابة على أعمال المشاريع للحكم على مدى نجاحها أو فشلها في الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة من خلال استخدام النسب المالية التي تبين مدى التقدم في مستويات الأداء في المشروع أو حصول بعض أوجه القصور والخلل التي تحتاج لمعالجة، كما أنه يتم الاستعانة بالموازنات لتحديد الأهداف المالية ثم الرقابة على مستوى الأداء في الشركة.

في العادة يتم استخدام ثلاث مجموعات من النسب المالية لأغراض التحليل المالي وهي:

الأولى- نسب تحليل مكونات الميزانية:

يعد تحليل النسب من الأساليب المبسطة لتحليل مكونات الميزانية، والنسبة هي عبارة عن العلاقة بين بند وآخر، للدلالة على أداء المشروع الحالي بالمقارنة مع الفترة السابقة، أو بالقياس مع مشروع آخر مشابه عن الفترة نفسها، ومجموعة نسب التحليل هنا هي:

أ- نسبة رأس المال العامل:

ورأس المال العامل هو الفرق بين الأصول والخصوم المتداولة، فإذا تبين بأن رأس المال العامل لهذا العام يزيد عن السنة السابقة بنسبة معقولة، فهذا يؤشر إلى أن المشروع

يتمتع بموقف متميز من حيث المركز المالي والسيولة، وعدم وجود رأس المال العامل بكفاية يشير إلى وجود بعض المشاكل المالية، في الوقت ذاته فإن الزيادة الكبيرة في رأس المال العامل هي دلالة على وجود أموال غير مستثمرة.

ب- نسبة التداول:

وهذه النسبة عبارة عن العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة في المشروع فمثلاً:

إجمالي الأصول المتداولة	٦٧٠,٠٠٠ لعام ٢٠٠٠ و	٧٣٥٠٠٠ لعام ٢٠٠١
إجمالي الخصوم المتداولة	٤٤٥,٠٠٠ لعام ٢٠٠٠ و	٣٠٠٠٠٠ لعام ٢٠٠١
نسبة التداول	١,٥١ / ١	٢,٤٥ / ١

كما هو مبين فإن هناك زيادة في نسبة التداول عام ٢٠٠١ عن عام ٢٠٠٠، لكن ما الموقف بالنسبة للمشروع هل جيد أو غير جيد؟ حيث تشير الأعراف المالية إلى أن هذه النسبة يجب أن تكون ١/٢ من هنا يمكن الحكم على أن إدارة المشروع تحتفظ بأصول متداولة أكثر مما يجب (وجود استثمار معطل).

ج- نسبة التداول السريعة:

وتبين هذه النسبة مدى قدرة المشروع على تحويل الأصول المتداولة إلى نقدية لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل، ومثال ذلك:

- الأصول المتداولة (بعد طرح المخزون والمصاريف المدفوعة مقدماً)		
	٤٨٥,٠٠٠ لعام ٢٠٠٠	٥٥٠,٠٠٠ لعام ٢٠٠١
- الخصوم المتداولة	٤٤٥,٠٠٠ لعام ٢٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠ لعام ٢٠٠١
- النسبة	١/١,٠٩	١/١,٨٣

نسبة التداول السريعة من المثال تدل على قوة المشروع من منظور السيولة، لكن قد يعكس ذلك إلى أن جزءاً من هذه الأصول يزيد عن حاجة المشروع، ولا بد من

تخفيضه للوصول إلى النسبة المعيارية وهي ١/١.

د- نسبة المديونية إلى إجمالي الأصول:

تبين هذه النسبة طبيعة العلاقة بين إجمالي ديون المشروع إلى إجمالي أصوله، وتؤشر هذه النسبة إلى مالك المشروع مقدار النسبة التي يتم تمويلها لشراء أصوله على حساب المديونية، فإذا كانت هذه النسبة عالية فإن نسبة حماية الدائنين تكون ضعيفة، لأن غالبية أصول المشروع ممولة عن طريق الاقتراض لأجل، وبالتالي لن يقدم المقرضون على تمويل المشروع لاحقاً. لهذا فإن كلما كانت هذه النسبة منخفضة، كان ذلك أفضل للمقرضين ويدل على ملاءة المالكين. ومثال ذلك:

	لعام ٢٠٠٠	لعام ٢٠٠١
- إجمالي الديون	٦٩٥,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠
- إجمالي الأصول	١,٦٢٥,٠٠٠	١,٦٥٠,٠٠٠
- نسبة المديونية /الأصل	٤٢,٨%	٣٠,٣%

إن انخفاض النسبة من ٤٢,٨% إلى ٣٠,٣% يدل على تراجع نسبة المخاطرة بالنسبة للمقرضين.

هـ- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي قيمة الأصول:

وتمثل هذه النسبة العلاقة بين حقوق الملكية إلى إجمالي أصول المشروع، وهذه النسبة مكملة للنسبة السابقة مباشرة (الديون إلى الأصول) فإذا كانت المديونية إلى الأصول هي ٤٥% فإن حق الملكية إلى الأصول سيكون ٥٥%، وزيادة نسبة حقوق الملكية تشير إلى المركز المالي القوي لصاحب المشروع وعدم حاجته الكبيرة للاقتراض ومثال ذلك:

	لعام ٢٠٠٠	لعام ٢٠٠١
- إجمالي الديون	٩٣٠,٠٠٠	١,١٥٠,٠٠٠
- إجمالي الأصول	١,٦٢٥,٠٠٠	١,٦٥٠,٠٠٠
- نسبة حقوق الملكية /الأصل	٥٧,٢%	٦٩,٧%

و- نسبة المديونية إلى حق الملكية:

توضح هذه النسبة العلاقة بين المديونية وحق الملكية، فإذا كانت مرتفعة فإن هذا يعني بأن الدائنين يمولون أغلب أعمال المشروع الذي يملك صاحبه جزءاً يسيراً من مشروعه، ومثال ذلك:

	٢٠٠٠	٢٠٠١
- إجمالي الديون لعام ٢٠٠٠، ولعام ٢٠٠١	٦٩٥,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠
- حق الملكية لعام ٢٠٠٠، ولعام ٢٠٠١	٩٣٠,٠٠٠	١,١٥٠,٠٠٠
- نسبة المديونية /حق الملكية	٧٤,٧٪	٤٣,٥٪

وهذا يدل على تزايد تمويل أصول المشروع من خلال الملاك في عام ٢٠٠١ بالقياس على ٢٠٠٠، وإلى انخفاض نسبة المديونية إلى حقوق الملاك في المشروع.

الثانية- النسب الخاصة بقائمة الدخل: وتتكون من النسب التالية:

أ- نسبة مصاريف التشغيل إلى صافي المبيعات ومثال ذلك:

	٢٠٠٠	٢٠٠١
- إجمالي مصاريف التشغيل لعام ٢٠٠٠، ولعام ٢٠٠١	٢٢٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠
- صافي الإيرادات من المبيعات لعام ٢٠٠٠، ولعام ٢٠٠١	١,٥٠٠,٠٠٠	١,٧٠٠,٠٠٠
- نسبة المصاريف التشغيلية إلى المبيعات	١٤,٧٪	١٤,٧٪

وتعكس نسبة ١٤,٧ الثابتة قدرة مدير المشروع على التحكم بها وعدم السماح بزيادة نسبة التكاليف إلى قيمة المبيعات.

ب- تغطية الأرباح لتكاليف الفوائد:

توضح هذه العلاقة مدى تغطية أرباح الشركة لتكاليف الديون والقروض (الفوائد المستحقة عليها)، فكلما كانت الأرباح كبيرة بالمقارنة مع تكاليف خدمة الديون دل هذا على قدرة إدارة الشركة على الاستخدام الأمثل لمواردها المالية المتوفرة والعكس صحيح. ومثال ذلك:

- صافي أرباح العمليات عن عام ٢٠٠٠، ٢٩٥,٠٠٠ وعن عام ٢٠٠١ ٤٥٠,٠٠٠
- إجمالي تكاليف خدمة الديون ٢٠٠٠، ٢٠,٠٠٠ وعن عام ٢٠٠١ ٢٠,٠٠٠
- عدد المرات ١٤,٧٥مرة ٢٢,٥مرة

وهذه النتيجة تدل على أن لا توجد أية مشكلة لدى إدارة المشروع،لا في تغطية تكاليف الدين ولا في طريقة استثمار رأس المال.

الثالثة- النسب الخاصة بالميزانية وقائمة الدخل سوية:

توجد بعض النسب التي تعكس العلاقة بين بنود الموازنة من جهة،وقائمة الدخل من جهة ثانية وهي:

أ- معدل دوران المخزون:

ويعكس هذا المعدل عدد مرات شراء مخزون جديد خلال السنة المالية للمشروع، حيث إنه في حال كان هذا المعدل منخفضاً فيدل على أن البضاعة لم تُبع بالمستوى (المعدل) المطلوب (أي إنها بقيت على شكل بضاعة آخر مدة مخزنة). لاحتساب هذا المعدل لا بد من حساب متوسط المخزون قبل كل شيء، والذي يساوي: $\frac{\text{مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة}}{٢}$

- ففي عام ٢٠٠٠ متوسط المخزون = $\frac{١٣٥,٠٠٠ + ٢٠٠,٠٠٠}{٢}$ = ١٤٢,٥٠٠

- وفي عام ٢٠٠١ متوسط المخزون = $\frac{١٥٠,٠٠٠ + ٢٠٠,٠٠٠}{٢}$ = ١٧٥,٠٠٠

- تكلفة البضاعة المباعة لعام ٢٠٠٠ بلغت ٩٨٥,٠٠٠ ولعام٢٠٠١ ١٠٠٠,٠٠٠
- متوسط المخزون ١٤٢٥٠٠ ١٧٥,٠٠٠
- معدل دوران المخزون ٦,٩١ مرة ٥,٧١ مرة

- عدد أيام السنة ÷ معدل دوران المخزون   ٣٦٥ / ٦,٩١   ٣٦٥ / ٧,٧١

- عدد الأيام المطلوبة كي يدور المخزون   ٥٣ يوماً و ٦٤ يوماً.

كما هو واضح من النتائج فإن موقف المشروع قد تراجع، لأن معدل دوران المخزون تراجع من ٦,٩١ مرة إلى ٥,٧١ مرة.

ب- معدل دوران أوراق القبض:

يعكس هذا المعدل إلى أي مدى يسرع المشروع في تحصيل حسابات القبض، حيث إنه كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على تحسن أوضاع التحصيل والعكس صحيح. مثال ذلك:

-متوسط أوراق القبظ : أوراق قبض أول المدة + آخر المدة / ٢

- عام ٢٠٠٠ (٣٦٠,٠٠٠+٣٦٠,٠٠٠) ÷ ٢ = ٣٦٠,٠٠٠

- عام ٢٠٠١ (٣٦٠,٠٠٠+٣٥٠,٠٠٠) ÷ ٢ = ٣٥٥,٠٠٠

- معدل دوران أوراق القبض = صافي المبيعات ÷ متوسط أوراق القبض.

- صافي المبيعات لعام ٢٠٠٠ بلغ ١,٥٠٠,٠٠٠ وعام ٢٠٠١ بلغ ١,٧٠٠,٠٠٠

- متوسط أوراق القبض لعام ٢٠٠٠ هو٣٦٠,٠٠٠ وعام ٢٠٠١ هو ٣٥٥,٠٠٠

- معدل دوران أوراق القبض لعام ٢٠٠٠ = ٤,٢ مرة ولعام ٢٠٠١ = ٤,٨ مرة.

- عدد أيام السنة ٣٦٥ ÷ ٤,٢ مرة = ٨٦,٩ يوماً / فترة التحصيل في عام ٢٠٠٠، ٣٦٥÷٤,٨ = ٧٦ يوماً فترة التحصيل في عام ٢٠٠١. وهذا يعني تحسن

ملحوظ في تحصيل حسابات القبض، إذ خفضت مدة التحصيل من حوالي ٨٧ يوماً عام ٢٠٠٠ إلى ٧٦ يوماً عام ٢٠٠١.

ج- معدل العائد على الاستثمار:

ويعكس هذا المعدل العلاقة بين صافي أرباح التشغيل وإجمالي الأصول، حيث إنه كلما كان هذا المعدل مرتفعاً دل ذلك على حسن استخدام الموارد المالية من قبل الإدارة بشكل كفء وفعال. ومثال ذلك:

- صافي الأرباح لعام ٢٠٠٠ بلغت ٢٩٥٠٠٠ ولعام ٢٠٠١ بلغت ٤٥٠,٠٠٠
- إجمالي الأصول لعام ٢٠٠٠ هي ١,٦٢٥,٠٠٠ ولعام ٢٠٠١ هي ١,٦٥٠,٠٠٠
- معدل العائد على الاستثمار = (٢٩٥٠٠٠ ÷ ١,٦,٢٥٠٠٠)×١٠٠= ١٨,٢ % عن عام ٢٠٠٠.

(٤٥٠,٠٠٠ ÷ ١,٦٥٠,٠٠٠)×١٠٠ = ٢٧,٣ % عن عام ٢٠٠١.

وهذا يدل على مدى تحسن مستوى العائد الاستثمار بحدود ٩% في عام ٢٠٠١ قياساً بعام ٢٠٠٠.

د- معدل العائد على حق الملكية:

يعكس هذا المعدل العلاقة بين صافي الربح وحق الملكية (رأس المال المملوك من صاحب المشروع) مثال ذلك:

- صافي الربح لعام ٢٠٠٠ بلغ ١٥٠,٠٠٠ ولعام ٢٠٠١ بلغ ١٧٢,٠٠٠
- حق الملكية لعام ٢٠٠٠ بلغ ٤٠٠,٠٠٠ ولعام ٢٠٠١ وصل ٤٠٠,٠٠٠
- معدل العائد على حق الملكية في عام ٢٠٠٠ = (١٥٠,٠٠٠ ÷ ٤٠٠,٠٠٠) ×١٠٠ = ٣٧,٥%.
- معدل العائد على حق الملكية في عام ٢٠٠١ = (١٧٢٠٠٠ ÷ ٤٠٠,٠٠٠) ×١٠٠ = ٤٣%.

إن الزيادة البالغة ٥,٥% في عام ٢٠٠١ بالقياس مع عام ٢٠٠٠، بالنسبة لمعدل العائدة على حق الملكية، تعد مؤشراً إيجابياً ودالاً على حسن استخدام رأس المال بشكل رشيد.

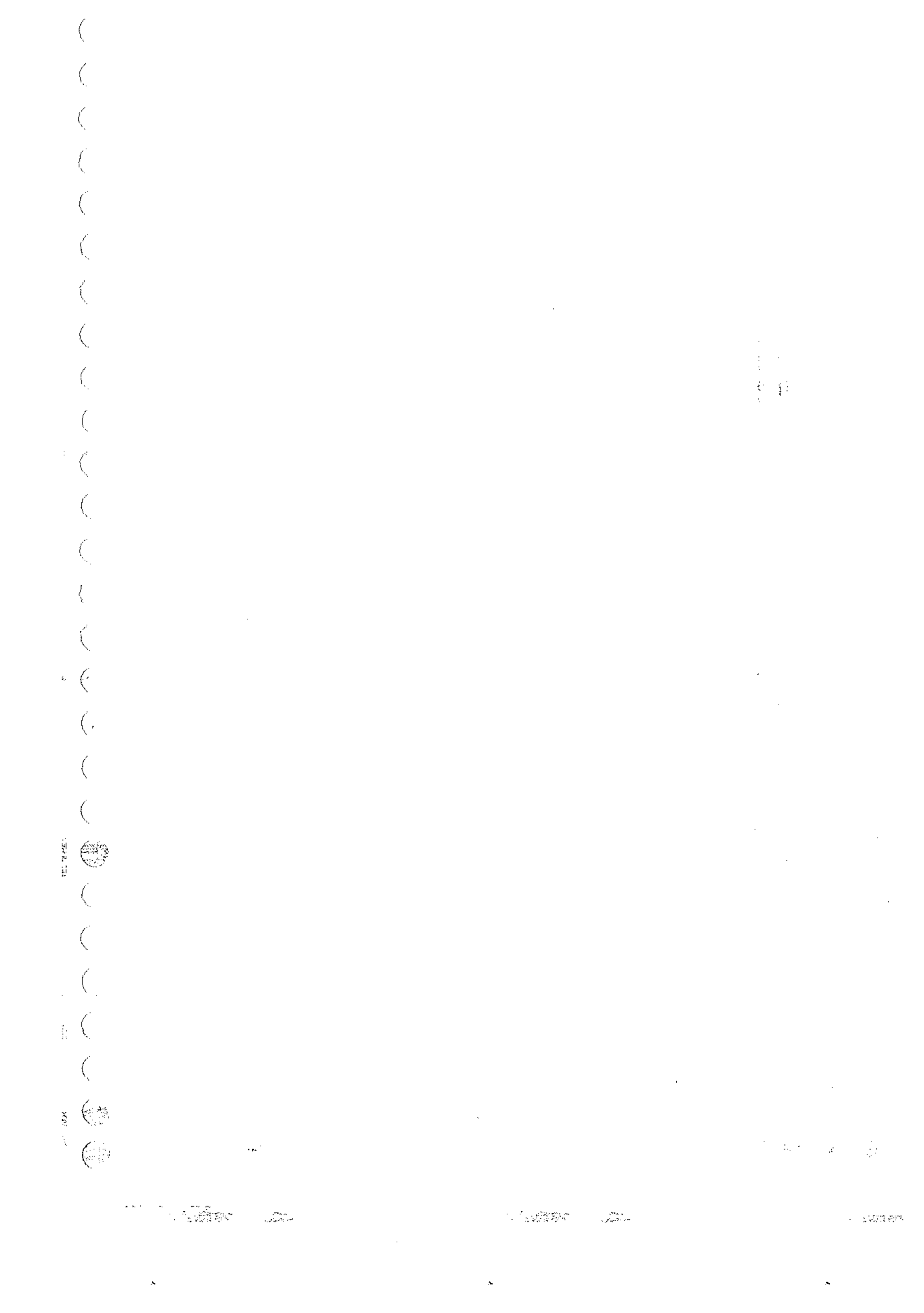
حدود استخدام النسب:

١- يستحسن استخدام مجموعة متكاملة من النسب عند التحليل المالي، بدلاً من نسبة واحدة.

٢- لا بد من التحقق من البيانات المستخدمة في حساب النسب لجهة التدقيق في سلامتها.

٣- النسب على مستوى الصناعة تعد بمثابة مؤشر عام، وقد يكون من غير المستحسن إسقاطها على الشركة كمعيار مطلق للحكم على مدى كفاءة العمل فيها.

٤- لا بد من ربط نتائج النسب والمعدلات واقترانها بآراء المحللين الماليين عند اتخاذ القرارات.



الفصل الثاني عشر

إدارة النشاط التسويقي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- مقدمة.
- مفهوم السوق.
- تحديد العملاء.
- استراتيجية التسويق وخطواتها.
- المزيج التسويقي.
- التجارة الدولية الإلكترونية.

مقدمة:

لا توجد ضرورة للدخول في تحديد أهمية وطبيعة التسويق وتعريفه بأن هذه المسائل سبق وأن درسها الطالب في مقرري مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، لكن من المفيد التذكير بأن التسويق يعرف على أنه " الوظيفة التي من خلالها تعمل المؤسسة على تشجيع مبادلة البضاعة بالمال المفيد لها، وبما يحقق رضا زبائنها ". التسويق الجيد يمكن أن يولد أنشطة تساعدك على تحقيق أكبر مستوى ممكن من المبيعات المربحة ضمن نطاق الموارد المتوفرة لديك (توم يبونوما، كلية الأعمال، هارفارد). والتسويق المعاصر يعني تحديد احتياجات ومتطلبات الأسواق المستهدفة والمستهلكين ورصد التغيرات التي تطرأ عليها، تحسين وتطوير السلع المنتجة والخدمات المقدمة بهدف إشباع هذه الاحتياجات، والعمل على توزيع وإيصال هذه السلع والخدمات إلى المستهلكين النهائيين والاستثماريين بعد القيام بمهام التسعير والترويج المناسبة.

بينما يري كوتلر وارمسترونغ التسويق على أنه " أحد أنشطة المشروع الذي يهتم بتحديد احتياجات العميل ورغباته، وتحديد السوق المستهدف (الجزء من السوق) الذي يستطيع مالك المشروع (المسوق) خدمته بكفاءة، ثم تصحيح المنتجات المناسبة والخدمات والبرامج التي تضمن خدمة هذا السوق " والتسويق ليس مجرد وظيفة فنية في المشروع، بل يمثل فلسفة اجتماعية واقتصادية وإدارية هادفة إلى إشباع رغبات أفراد المجتمع المستهدف في إطار إمكاناتهم المتاحة، وبما يحقق الربح المناسب للشركة وإدارتها والعاملين فيها.

إذن التسويق يهدف إلى خلق نوع من الربط بين المنتج ـــ المسوق (الوسيط، الوكيل) من جهة والمستهلك النهائي من جهة ثانية، وتشكيل اتصال مستمر ودائم وفعال، لأن التسويق يتضمن مجموعة من المراحل والأنشطة التي تمكن العملاء من شراء السلع والخدمات حسب حاجاتهم في الأوقات والأسعار المناسبة وبالجودة المطلوبة.

لهذا فإن العملية التسويقية الشاملة تتمحور حول إرضاء المستهلكين وتلبية احتياجاتهم، ومعرفة حقوقهم التي تتمثل بالآتي:

أ- إتاحة الفرصة للمستهلك لكي يختار بحرية ما يراه مناسباً، وملبياً لحاجاته من السلع والخدمات الكثيرة المتاحة.

ب- تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه وأسلوب تشغيله وصيانته وسعره ومنافذ بيعه والخدمات التي يمكن تقديمها.

ج- الاهتمام بمسألة الاستماع الجيد للمستهلكين وردود أفعالهم واستفساراتهم وشكاويهم، وحتى لانتقاداتهم والعمل على معالجتها في حدود الإمكانات المتوافرة.

د- توفير فرصة الاستخدام الآمن للسلع المشتراة مهما كان مصدرها.

في سبيل ممارسة النشاط التسويقي بنجاح لا بد من إعداد الخطط والبرامج التسويقية في ضوء الدراسات والبحوث الميدانية، والخبرات والتجارب المتراكمة، لأنه ثبت من خلال التجربة بأن من يقوم بإعداد خطة صحيحة فإنها تحقق أهدافه وتعظم منافعه، بينما من يستهين بإعداد الخطط فعلى الغالب سيكون مصيره الفشل. وبشكل عام فإن الدليل الشامل للاتحاد الأمريكي للتسويق قد حدد خطوات الخطة التسويقية وهي: اختيار الأسواق المستهدفة ــ تحليل الأسواق المستهدفة ــ تصنيف الأسواق المستهدفة ــ وضع خطط البيع، إلى جانب ذلك يجب على إدارات المشاريع الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بدراسة حركة القوى الخارجية واحتمالات تأثيرها على النشاط التسويقي.

وهذه القوى أو العوامل الخارجية هي: الأنظمة الحكومية والقوانين الجديدة، ظهور شركات جديدة وخروج أخرى قائمة من السوق، فتح أو إغلاق مرافق حكومية، ظهور تقنات جديدة، تطورات غير متوقعة في أوضاع الموردين.

مفهوم السوق:

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين علماء التسويق لمفهوم السوق، إلا أن الغالبية منهم تعده يمثل مجموعة من المستهلكين النهائيين أو الرأسماليين الذين يشترون منتجات المشاريع في حيز جغرافي معين، وقد يكون بدون حدود إذا دار الحديث عن السوق الإلكترونية. وأصحاب المشاريع بحاجة إلى التعرف على الأوضاع السائدة في السوق لكي يتمكنوا من إعداد سياسات وبرامج الإنتاج والتوزيع والتسعير والترويج في ظل بيئة تنافسية كبيرة وشديدة تمكنهم فعلاً من تحقيق أهدافهم القريبة والبعيدة من خلال إشباع حاجات العملاء. ولا يمكن التعرف على الأسواق بشكل عام، بل لا بد من تحديد السوق المطلوب التعامل معها وتلبية متطلباتها.

تحديد العملاء:

بعد أن يتم التعرف على ماهية التسويق وطبيعته، والسوق وقطاعاته ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه تأتي الخطوة التالية التي تستدعي تحديد العملاء والمستهلكين المعنيين بشراء سلع المشروع واستهلاكها. لذا فإن صاحب المشروع معني بطرح مجموعة من التساؤلات والإجابة عليها مثل:

- ما طبيعة هؤلاء العملاء من حيث السن والجنس ومستوى الدخل، والعادات والأنماط الاستهلاكية، الاحتياجات والمتطلبات الفعلية، وكيف يمكن لإدارة المشروع أن تلبي هذه الاحتياجات، وتساهم في الاحتفاظ بهؤلاء العملاء والعمل على زيادة أعدادهم في المستقبل.
- ما طبيعة المنافسين وسياساتهم، وما المنتجات والخدمات والتسهيلات التي يقدمونها للعملاء؟
- ما التطورات بالنسبة للمنافسين وسياساتهم، وما المنتجات والخدمات

والتسهيلات التي يقدمونها للعملاء؟

- ما طبيعة الاحتياجات غير المشبعة للعملاء؟ وما السبيل إلى توفيرها؟
- ما الأساليب السائدة لدى العملاء في تسديد قيمة مشترياتهم؟ (عن طريق بطاقات الاعتماد، الدفع النقدي، التقسيط، الدفع الأجل، الحصول على حسومات...).

بعد أن يدرس صاحب المشروع هذه المسائل ويتعرف على أبعادها؟ ويجد الإجابات الشافية عليها يكون قد توفر لديه قاعدة معرفية كافية عن العملاء المرتقبين، لكي يحدد فعلاً المنتجات الواجب إنتاجها، والسياسة السعرية المطلوب تنفيذها، والأساليب الترويجية التي سيستخدمها، ومنافذ التوزيع التي سيعتمدها. وإدارة المشروع الناجحة هي تلك التي تتابع باهتمام بالغ عملاءها، والتطورات والتبدلات التي تطرأ على متطلباتهم وعاداتهم الشرائية، ومدى انعكاس ذلك على مبيعات المشروع. والمؤشرات المطلوب متابعتها من قبل إدارة المشروع الصغير أو المتوسط في هذا المجال هي:

- أعداد العملاء المتحولين لصالح منتجات شركات أخرى، إقلاع العملاء التقليديين عن التعامل مع الشركة، درجة الولاء والتمسك بالمنتجات المطورة والجديدة، التطور في إيرادات الشركة من المبيعات بالمقارنة مع السنوات السابقة، درجة رضا العملاء عن الشركة ومنتجاتها وخدماتها من خلال التغذية العكسية، تراجع أو تطور مهارات رجال البيع والتسويق، التغيرات في معدلات دوران رجال البيع.

كل هذا يستدعي المتابعة الدائمة لأوضاع الأسواق والعملاء وتطورات احتياجاتهم في المستقبل، والاستعداد لمواجهة هذه التغيرات والمتطلبات من قبل إدارة المشروع، حيث إن هذا الموضوع يجب أن يشكل محور وجوهر اهتمامها.

يجب على صاحب المشروع تبني المفهوم التسويقي:

لا تقوم الشركات عادة بالإنتاج لغرض الإنتاج بل لتسوق منتجاتها داخلياً وخارجياً، لهذا يجب على صاحب المشروع وإدارته الاقتناع بأهمية المفهوم التسويقي الشامل والمتكامل كفلسفة وكنهج موجه نحو دراسة حاجات العملاء بدقة، ورصد التطورات عليها والعمل على إشباعها شريطة تحقيق الأرباح المخططة. وفلسفة المفهوم التسويقي ترتكز على:

أ- ضرورة توجه المشروع الصغير والمتوسط بالكامل باحتياجات العملاء والعمل على تلبيتها.

ب- تنسيق جميع جهود العاملين في المشروع وتسخيرها لخدمة وإرضاء الزبائن.

ج- إن تنفيذ مضمون الفقرتين (أ) و(ب) بكفاءة وفاعلية سوف يضمن النجاح للمشروع، وتحقيق الأرباح المنشودة على قاعدة إجراء الدراسات والبحوث الميدانية الهادفة لتحديد احتياجات العملاء وتلبيتها، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة من نواحي الجودة والسعر والخدمات الإضافية في فترة ما بعد البيع بالمقارنة مع المنافسين الآخرين.

كيفية التعرف على احتياجات المستهلكين:

تعتمد إدارات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التعرف على احتياجات العملاء على خبراتها ومساعدة الوكلاء والوسطاء والوكالات الإعلانية من جهة، وعلى المصادر المعلوماتية الرسمية وغير الرسمية التي توضح تطورات الطلب بالنسبة للعديد من التشكيلات السلعية من جهة ثانية. كما أن الإدارات تعتمد على إجراء البحوث والدراسات الميدانية المتخصصة في سبيل التعرف على احتياجات العملاء. وقد يكون من المفيد أن يتعرف المسوق على مجموعة الأشخاص الذين يشتركون في اتخاذ قرار الشراء، حيث هناك: مستخدم السلعة ومستهلكها، مشتري السلعة ودافع قيمتها،

مقرر عملية الشراء، الشخص المؤثر على المشتري أو المقرر، بالإضافة إلى الشخص الذي تتوفر لديه حزمة المعلومات عن السلعة وبديلاتها وخصائصها وأسعارها. لهذا فإن مدير التسويق هنا من المناسب له أن يتعرف على طبيعة احتياجات هذه المجموعات، لكي يتمكن من إتمام عملية البيع بعد اتخاذ قرار الشراء.

في سبيل إشباع حاجات العملاء لا بد لإدارة التسويق في المشروع من الإجابة على عدة تساؤلات من خلال التعاطي المباشر مع العملاء ذاتهم. وهذه التساؤلات هي:

أ- هل يستطيع العملاء الحصول على متطلباتهم في كل الأوقات؟

ب- هل جودة المنتج ملائمة للسعر المفروض؟ وهل السعر المفروض مناسب للخدمات الإضافية المقدمة؟

لكي يكون المشروع الصغير أو المتوسط ناجحاً وقادراً على الاستمرار بكفاءة عالية يجب أن يكون قادراً على تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، بالقياس مع أقرانه من خلال توفر بعض نقاط القوة لديه التي يستطيع أن يستخدمها من أجل تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية لعملائه، بعد إجراء البحوث التسويقية التي تقود للتعرف فعلاً على احتياجات السوق، وتهيئة جميع العناصر المادية والبشرية التي تؤدي فعلاً إلى تحقيق التميز التنافسي.

إن اتجاهات فلسفة التسويق تتحدد من خلال المدارس التالية:

الأولى- الإنتاج الجيد والمتميز يخلق الطلب عليه بصورة تلقائية، وفور اكتشافه من قبل العملاء الذين سيقدمون على الشراء.

الثانية- توجد حاجة ماسة لجهود تسويقية مكثفة في ظل المنافسة الشديدة لبيع ما يتم إنتاجه من خلال السعي لتشكيل الطلب على المنتج.

الثالثة- دراسة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في الأسواق الهدفية، والعمل على

وضع برامج الإنتاج لإشباعها، وهذا الاتجاه يؤكد على أن النشاط التسويقي يسبق عملية الإنتاج ويترافق معها ويستمر حتى بعدها. والأسئلة التي يتم في ضوئها تحديد الفلسفة التسويقية هي:

- هل سيتم الاعتماد على المنتج الجيد والسعر العالي والربح الوفير؟ أو على المنتج الرخيص والجودة المتواضعة والربح القليل؟
- هل سنعتمد سياسة السعر المنخفض لغزو السوق والسيطرة عليه؟ أو سياسة السعر المرتفع الموجه نحو شريحة محددة؟
- هل سيتم الاعتماد على سياسة الدفع أو سياسة الجذب في النشاط التسويقي؟
- ما طبيعة خدمات ما قبل وما بعد البيع للعملاء؟

ويتوقف نجاح الإدارة في الوصول لأهدافها على تبني فلسفة تسويقية مناسبة، يتم في ضوئها دراسة أوضاع العملاء والأسواق واحتياجاتها بشكل متجدد نظراً للتطورات المستمرة التي تحدث في الأوضاع الاقتصادية والقانونية والتغيرات في الأذواق، بما يمكن الشركة من التغلغل التدريجي في الأسواق وزيادة الحصة في المبيعات.

استراتيجية التسويق وخطواتها في المشروعات الصغيرة والمتوسطة[1]:

إن استراتيجية التسويق في المشروعات تتكون من الخطوات الرئيسة التالية:

الأولى- اختيار الأسواق المستهدفة:

إن هذه العملية تحتاج لدراسة ومسح واتخاذ قرارات واقعية، لأن الوقت والموارد المادية والبشرية محدودة، لذلك لا بد من استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق أقصى منفعة بأقل تكلفة وزمن ممكنين. أما المسح والدراسة فتتكون من الأجزاء التالية:

١- لمزيد من التفاصيل يمكن العودة لكتاب " تسويق المؤسسات الصغيرة " لهولي ادموندز، ١٩٩٥ ترجمة فريق بيت الأفكار العربية ـــ موسى عدوان.

أ- التسويق المستهدف وهو طريقة مركزة ومخططة لتحديد وكسب الزبائن وتلبية متطلباتهم بأفضل طريقة ممكنة من خلال الاستخدام الرشيد للموارد.

ب- تقسيم السوق إلى قطاعات على شكل مجموعات من المتعاملين تربطهم صفات وخصائص مشتركة واحتياجات متشابهة، وأنماط سلوكية. شرائية متقاربة، ومهمة الشركة تنحصر في اختيار القطاع السوقي الذي يحقق لها العائدية المطلوبة. وتقسيم السوق إلى قطاعات يتم على أسس: جغرافية، ديموغرافية، اقتصادية، تشغيلية، نفسية.

ج- التعرف على العملاء وتحديد احتياجاتهم وخصائص المنتجات التي يرغبون فيها، والمنافع التي يسعون لتحقيقها، وخصائص الشراء. كل هذا يتم من خلال توجيه الأسئلة بشكل مباشر (غير مباشر) للزبائن، لتتعرف على حاجاتهم قبل أن تختار السوق الهدف مع التأكيد على من تسأل؟ كيف تسأل؟ ماذا تسأل؟

د- مقارنة البدائل واختيار أفضلها في ضوء البيانات والمعلومات التي قمت بجمعها وتحليلها ومعالجتها، وهذا يعني استبعاد القطاعات السوقية التي تكون فرص النجاح للشركة فيها ضعيفة، وذلك من خلال دراسة مجموعة أسئلة مثل:

- هل يمكن لشركتنا أن تلبي أولويات الارتباط للزبون؟
- هل يمكن لشركتنا أن تلبي أولويات التأثير بالنسبة للزبون.
- هل يمكن لشركتنا من خلال منتجاتها وخدماتها أن تلبي احتياجات الزبائن وتحقق لهم الفوائد المرجوة؟

بالنسبة للإجابات التي تحصل عليها بكلمة (لا) فهي قطاعات سوقية مستهدفة في المرحلة المقبلة، أما الإجابات بكلمة (نعم) فتعني بأنه يمكنك التركيز على هذا القطاع السوقي وتدعيم صلاتك به وزبائنه.

الثانية– تحليل الأسواق المستهدفة:

إن التحليل المعمق للأسواق المستهدفة يساعدك في الحصول على المعلومات المطلوبة لاختيار أفضل الأسواق، وذلك من خلال التركيز على الجانبين التاليين:

أ– قدرات الشركة في السوق المستهدفة التي تتحدد من خلال الإمكانات المتوافرة لتلبية احتياجات العملاء في كل سوق من الأسواق الهدفية، وتحقيق الفوائد التي يرغبون بها، ومراعاة خصائص الشراء للزبائن. وعملية التعرف على قدرات الشركة يمكن أن تتم من خلال:

- تقديم لمحة موجزة عن الشركة ونشاطاتها وأهدافها ورسالتها على شكل مؤشرات كمية (حجم المبيعات، معدل نمو المبيعات والإيرادات، الأرباح، العائد الاستثماري، فترة الاسترداد) وأخرى مؤشرات هدفية نوعية (جودة المنتجات، إدراك أهمية حاجات الزبائن، بيئة عمل مثلى، الاهتمام بالعناصر البشرية لكونها أهم رأسمال في الشركة).
- خصائص العمل التجاري من حيث منافذ التوزيع، خدمات الزبائن، المنطقة الجغرافية التي يتم تغطيتها، الموارد التسويقية المتوافرة، نقاط القوة والضعف لدى الشركة.
- تحليل المنتجات والخدمات ومعرفة خصائصها وقدراتها التنافسية وفوائدها ودرجة تميزها.

ب– قدرات المنافسين في السوق المستهدفة يجب أن تكون موضع اهتمامك وتحليلك، لأنك وإياهم تشتركون في السوق نفسه وفي الزبائن نفسهم. لذا فأنت بأمس الحاجة للتعرف على سياسات منافسك الإنتاجية (الخدمية)، التسعيرية، التوزيعية والترويجية لتتمكن من وضع السياسة التي تساعدك على المواجهة والتغلب على الخصوم في السوق من أجل زيادة مبيعات شركتك،

وتحسين أرباحها.

والمعلومات عن المنافسين يمكن الحصول عليها عن طريق الاستخبارات التسويقية والدراسات والبحوث، وغيرها من الأساليب المباشرة وغير المباشرة (الوكلاء، الوسطاء، الزبائن، الوكالات الإعلانية...) في سبيل تحديد نقاط القوة والضعف لديهم والعمل على الاستفادة منها في تفعيل نشاط شركتك التسويقي.

الثالثة- تصنيف الأسواق المستهدفة:

في هذه المرحلة لا بد من استخدام البيانات والمعلومات لخدمة أهدافك التسويقية والإنتاجية القريبة منها والبعيدة، وذلك من خلال قيامك بإجراء قياس ومقارنة ما يلي:

أ- قدرات الشركة من حيث توافر الموارد لتغطية احتياجات كل سوق من الأسواق المستهدفة.

ب- قدرة الشركة على التميز بالقياس مع المنافسين في الأسواق المستهدفة.

عند قيام الإدارة بالتوقف عند هاتين النقطتين ودراستهما بعمق، فإنها تستطيع أن تحدد مواطن قوتها وضعفها بالنسبة لكل سوق على حدة، ولجميع الأسواق المستهدفة مجتمعة، إضافة إلى تحليل ما يمكن التوصل إليه من إيرادات نتيجة المبيعات في كل سوق. ومن خلال مقارنة بسيطة بعد هذا التحليل يمكن لإدارة التسويق في الشركة أن تحدد بشكل دقيق الأسواق (السوق) المستهدفة، والتي تحقق لها أعلى المبيعات وأكثر العوائد.

والأسئلة التي يمكن أن تطرح في حالات كهذه هي:

١- هل لدى الشركة المصادر الكافية لمتابعة السوق المستهدفة بكفاءة واقتدار؟

- توفير خط هاتفي لخدمات المتصلين من الزبائن وتحمل نفقات المستقبل وإجاباته على الاستفسارات.

- توفر القدرة على تسليم البضاعة المباعة في زمن قياسي ووفق رغبة العميل.
- القدرة على توفير المساعدة الفنية لدفع الزبون لاتخاذ قرار الشراء من خلال أطر بيعية مميزة.
- القدرة على تقديم بعض التسهيلات في الدفع.

إذا كانت لديك القدرة على الجوانب /بنعم/ فإنك قادر على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق أهدافك، أما إذا كان جوابك /بلا/ فعليك إيجاد صغية تحالفية مع إحدى الشركات أو أن تقوم بالتوقف عن متابعة النشاط في السوق المستهدفة. حيث إن القوى الفاعلة في مسألة التميز هي: تلبية الاحتياجات والمنافسة.

٢- هل يمكن للشركة أن تحقق ميزة تنافسية في مجال ما؟ ومجالات التميز هي:
- جودة المنتج وتوسع تشكيلته السلعية.
- السعر المناسب.
- الخدمات البيعية وما بعدها.
- التسهيلات الائتمانية.
- الحسومات.
- منافذ التوزيع الجيدة والمنتشرة ورجال البيع الأكفاء.

التقييم الشامل للأسواق المستهدفة:

بعد أن كونت رصيداً معرفياً ومعلوماتياً واسعاً من خلال الاستبانات والأسئلة المباشرة الموزعة على المبحوثين أصبح بالإمكان القيام بالتصنيف المناسب للأسواق وفق الخطتين التاليتين:

١- مدى النجاح الذي حققته الشركة والذي يتحدد بشكل عام من خلال قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن، وإقامة صلات عميقة وقوية معهم من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجيدة في الأوقات المطلوبة وبالأسعار المناسبة،

والجانب الثاني قدرة الشركة وإدارتها على التميز في أحد الجوانب الهامة، أو في أكثر من مجال (كمسألة توصيل طلبات الطعام إلى المنازل بدقة مع الاحتفاظ بخصائص الوجبات الغذائية).

٢- ما الهدف الذي يمكن للشركة أن تحققه من هذا السوق، كأن يتم التركيز هنا على مسألة التنبؤ بالمبيعات استناداً إلى بعض المصادر التي تساعد في بناء خطة المبيعات مثل: المبيعات السابقة ـــ من خلال موظفي المبيعات ـــ عن طريق الزبائن والمنافسين ـــ حسابات تحليل حصة السوق. وقد تكون الاحتمالات والبدائل المتاحة بشأن التنبؤ بالمبيعات هي:

أ- البديل الأسوأ الذي يفترض بأن الأمور لن تسير كما يجب، (فقدان أفضل المندوبين، تحول الزبائن للمنافسين، دخول منافسين جدد، خروج بعض الموردين من الساحة، ضغوط اقتصادية).

ب- البديل الأكثر احتمالاً الذي يفترض: (استقطاب مندوبي مبيعات أكفاء، تحول العملاء من منافسيك باتجاه شركتك، تحسن الأوضاع الاقتصادية...).

ج- البديل الأفضل الذي يفترض: نجاح برامج الشركة الإنتاجية والتسويقية، استقطاب المزيد من الزبائن والموردين، ظهور تحسينات عالية في خصائص السلع، سيادة حالة من الانتعاش الاقتصادي. كل هذا يساعد على وضع خطة مبيعات طموحة للشركة.

إن جميع خطوات ومراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية يجب أن تستند إلى نتائج البحوث والدراسات التي يفترض بها تحديد الآتي:

* الهدف من البحث التسويقي والنتائج المرغوب الوصول إليها.
* ما الأشياء التي تريد اكتشافها والتعرف عليها؟
* من هم عملاؤك الحقيقيون؟

* من هو فريق البحث التسويقي؟وما طريقة البحث هل هي كمية أو نوعية؟
* أسلوب تحليل البيانات.

الرابعة- وضع خطة المبيعات:

بعد كل ما تقدم لقد حان الوقت لإعداد خطة المبيعات لكل من الأسواق الهدفية من خلال الوقوف على النقاط التالية:

١- توضيح أبعاد استراتيجية التسويق:

استراتيجية التسويق تعني اعتماد أحد المداخل أو أكثر في القطاعات السوقية وفق مجموعة من الأهداف والأولويات، والتكتيكات الممكن اتباعها للوصول إلى الأهداف. وهناك مجموعة من الخيارات بالنسبة لاستراتيجية التسويق وهي:

أ- الاستراتيجية الدفاعية وتطبق من خلال إحدى الشركات التي تكون لها الريادة في السوق، من خلال حصتها السوقية العالية والسيطرة على المنافسين، والعمل على الحفاظ على هذه الحصة السوقية (أو زيادتها) عبر تطبيق مبدأ هجومك على نفسك، والبحث عن نقاط الضعف والسيطرة عليها دون أن تطمئن إلى موقعك التنافسي المتقدم، بل يجب السعي الدائم إلى التحسن والتطوير في بنية المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائك. والمبدأ الثاني هو التصدي لكافة تحركات المنافسين، والرد عليها في الوقت المناسب من أجل الاحتفاظ بالموقع القيادي على مستوى السوق (القطاع) آخذاً بالحسبان قوى منافسيك والتطورات والتغييرات الجديدة التي قد تفرض عليك بعض التنازلات المحسوبة للغير.

ب- الاستراتيجية الهجومية التي تعتمدها عادة الشركات التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة في السوق أو في أحد قطاعاته، هذه الشركات قوية لكنها ليست قائدة، وتسعى لزيادة حصتها السوقية، وهذه الاستراتيجية تركز على تطبيق المبادئ التالية:

* التركيز على الشركة القائدة.
* التركيز على نقاط الضعف في الشركة القائدة واستغلالها من قبل الشركة المنافسة.
* التركيز على نقطة واحدة ذات أهمية خاصة.

ج- استراتيجية مهاجمة الجناح أو الخاصرة، وتطبقها شركات غير قائدة في النسق ما بعد الثاني والثالث، من خلال بعض الابتكارات الناجحة في أحد مجالات المزيج التسويقي كأن تقوم بتكوين سوق لم تكن موجودة في السابق من خلال بعض نشاطات التطوير والترويج الهادفين. ومبادئ هذه الاستراتيجية هي:

* القيام ببعض الحركات الإبداعية ــ الابتكارية في إحدى المناطق التي يكون فيها النزاع (المنافسة) محدوداً أو معدوماً.
* القيام بمفاجأة المنافسين بحيث لا يتمكن هؤلاء من الرد عليك بشكل مباشر أو خلال فترة قصيرة.
* الاستمرار بالجهود التسويقية المكثفة والفاعلة والهادفة لتكوين الصورة الذهنية عنك لدى العملاء قبل أن يحتلها المنافسون.

د- استراتيجية حرب العصابات التي تمارسها الشركات الصغيرة في السوق المستهدفة، أو أحد قطاعاتها شريطة التمكن من الدفاع عن موقعك الجديد ودون أن تتصرف كشركة قائدة، كما لا بد من الانسحاب عندما تبدأ الشركات الكبيرة بالتحرك ضدك والتوجه إلى مكان آخر أو إلى نشاط آخر.

٢- اختيار استراتيجية تسويقية لكل سوق مستهدفة:

عند إعداد خطة المبيعات في الأسواق المستهدفة لا بد من تحديد: حصتك السوقية بالقياس مع منافسيك، اللاعبين الأساسيين في السوق حسب تسلسل مواقعهم، موقعك النهائي في السوق. بعد كل هذا يتم اختيار استراتيجية التسويق الملائمة من خلال التركيز على التكتيكات المطلوبة وهي: التواصل الدائم والمتبادل مع

الزبائن، والحصول منهم على التغذية الراجعة من أجل تحديد مستوى الأداء والحصول على رضا العملاء واستقطاب المزيد منهم لشراء منتجات الشركة وخدماتها.

٣ً- توضيح عملية المبيعات:

ويتم ذلك من خلال مجموعة من المراحل والخطوات تبدأ بالتوقعات مروراً بالاحتمالات عن الشراء والعملاء إلى الزبائن المستهلكين، وانتهاء بالعملاء الدائمين والتقليديين الذين تتكرر طلبياتهم لشراء سلع الشركة. وخطوات توضيح عملية المبيعات هي:

أ- الإدراك والاهتمام وبناء الوعي وتحقيق الاعتراف.

ب- الفهم والاستيعاب من خلال تزويد العملاء بالمعلومات عن منتجات الشركة وخدماتها وأهدافها.

ج- تكوين الاقتناع بجعل العملاء مؤمنين بأن عملية الشراء الصحيحة تتم من خلال الشركة.

د- الطلب وإعادة الطلب أي الحصول على طلبات الشراء وضمان تكرارها باستمرار.

٤ً- تكتيكات المبيعات (الترويج للمبيعات):

تقسم هذه العملية إلى المجموعات الرئيسة التالية:

أ- تحفيز الطلب عن طريق تقديم بيانات محددة عن سلع وخدمات الشركة في إحدى أو بعض الوسائل الإعلانية على شكل: أخبار صحفية ومقالات في الصحف والمجلات، عروض مفتوحة، مقابلات، ومشاركة في مؤتمرات وندوات، رعاية بعض الأحداث الخيرية والاجتماعية، عضوية نوادي الخدمة، إقامة ورش العمل وغير ذلك.

ب- الدعاية والإعلان المدفوع الأجر عن السلع التي تقدمها الشركة من خلال: الإذاعة والرأي، الصحف والمجلات، دليل الصفحات الصفراء، الملاعب والطرق، الانترنيت وغيرها.

جـ- الكتيبات الخاصة التي تصدر عن الغرف التجارية والصناعية والزراعية، الدعايات التعاونية بالتنسيق مع البائعين الآخرين، البريد المباشر والكتيبات المصورة، نشرات المبيعات والتعريف بالشركات ومنتجاتها.

د- البيع الشخصي الذي يتم من خلال تقديم الشخص البائع للمنتج (الخدمة) إلى المستهلك عن طريق الاتصال المباشر، كأن يقوم موظفو البيع المباشر ووكلاء الشركة وموزع ومنتجاتها والمحلات التجارية، أو عن طريق الهاتف والمعارض التجارية بالاتصال المباشر مع العملاء لحثهم على الشراء وإبرام العقود معهم.

هـ- تنشيط المبيعات عن طريق تحفيز العملاء للشراء من خلال العروض الخاصة وتوزيع كوبونات الشراء، وتقديم الهدايا والحسومات، وإقامة المسابقات وغير ذلك.

و- التغذية الراجعة التي تساعد الشركة في الحصول على المعلومات المطلوبة عن مستوى الأداء التسويقي لدى جهاز الشركة، وذلك من خلال: الأسئلة المباشرة، البريد، الاستبيانات، مجموعات المستهلكين، الاستقصاء والتحليل، موظفي البيع والخدمات، وكلاء الإعلان والبيع وغير ذلك.

ز- النشر والعلاقات العامة التي تتم من خلال قيام بعض وسائل الإعلام المقروءة أو المسموعة والمرئية بإعداد تقارير و(ريبورتاجات) الإذاعة أو التلفاز، أو من خلال الصحف والمجلات دون أن تتحمل الشركة أية نفقات ودون إيحاءات من إدارتها. وتأتي عملية النشر هذه نتيجة للرسالة الخاصة بالشركة وأهدافها

الاجتماعية والخدمية والإنسانية واهتمامها بالبيئة والمشاركة في الفعاليات ذات الطابع الخيري ومساعدة المحتاجين،وتقديم البعثات والمنح لبعض الطلبة المتفوقين والفقراء، أو نتيجة لتميزها في مجالات الإنتاج وتقديم الخدمات لأفراد المجتمع.

حـــ- الاتصالات الفعالة وتقديم العروض من خلال تحديد جدول (برنامج) عمل بشكل مسبق يتضمن مجموعة من الفقرات أهمها: اختيار الأسلوب المناسب في التقديم (رسمي وغير رسمي)، تأكد من مكان التقديم والتجهيزات المتوافرة، الاهتمام بالمظهر الخارجي وتكريس الوجود الشخصي، أعط الفرصة للغير لكي يقدمك للجمهور بالشكل المناسب، إشراك الجمهور وخلق التفاعل أثناء التقديم ووضح الحقائق بثبات وثقة، استخدم لغة الجسد والتحكم في الصوت واعتمد على الإيحاءات والتوكيدات وطبقات الصوت، في التقديم، كن مرحاً وواجه الأمور غير المتوقعة بشجاعة وحكمة، حاول أن ترتجل تقديمك واختم العرض بشكل موجز وجذاب وتعامل مع الأسئلة الموجهة إليك بمنتهى الإيجابية، استخدم أدوات العرض الإلكترونية.

٥ً- إعداد خطة المبيعات الخاصة بالشركة:

إن إعداد خطة مبيعات خاصة بالشركة تمر بمجموعة من الخطوات هي:

الأولى- تحديد الأسواق المستهدفة (تم شرح هذه الخطوة في فقرة سابقة من هذا الفصل).

الثانية- تحديد الأهداف من خلال استراتيجية الشركة في السوق المستهدفة:

إن العوامل التي تساعد إدارة الشركة على تحقيق هذه الأهداف هي: استراتيجية التسويق في السوق المستهدفة، موقع العميل الحالي في عملية المبيعات، ويتم بحث العلاقة بين استراتيجية التسويق وموقع العميل في عملية البيع، من خلال اعتماد إحدى الاستراتيجيات التالية كلياً أو جزئياً. الدفاعية، الهجومية، مهاجمة الجناح (أو الخاصرة،

أو الهجوم المباغت)، حرب العصابات.

الثالثة– تحديد رسالة الشركة في الأسواق المستهدفة من خلال: تحديد احتياجات الزبائن، في ضوء الخبرة والدراسة والبحث، قدرة الشركة على تلبية احتياجات المستهلكين في السوق المستهدفة، ضمان التميز في إشباع حاجات المستهلكين بالمقارنة مع المنافسين الآخرين. إن تحديدك لمضامين هذه الرسالة وقيام إدارتك التسويقية بتوضيح قدرتك على التميز سوف يعزز موقعك في السوق ويمكنك من تحقيق أهدافك المرحلية والمستقبلية.

الرابعة– اختيار وتحديد التكتيكات عبر التركيز على مجموعة عوامل هامة في مقدمتها:

أ- إيجاد الاهتمام والوعي من خلال استخدام التكتيكات الفعالة بوساطة الوسائل والأساليب الترويجية المختلفة.

ب- آليات التغذية المرتدة التي تقدم للشركة البيانات والمعلومات المطلوبة عبر مختلف الوسائل والأساليب، ومن جميع المصادر ذات الصلة بموظفي الشركة ووكلائها وعملائها.

ج- إيجاد الفهم والإدراك والاقتناع لدى المتعاملين مع الشركة باستخدام جميع مناهج وعناصر المزيج الترويجي وآليات التغذية الراجعة الفعالة.

د- تحقيق الطلب على منتجات الشركة وخدماتها، وتكرار هذه الطلبيات في ضوء الأساليب الترويجية والبيعية المعتمدة.

الخامسة– إعداد ميزانية خاصة بالشركة لأغراض التسويق في ضوء: نسبة محددة إلى إجمالي المبيعات، الإمكانات الخاصة للشركة، الموازنات التي يخصصها المنافسون للهدف نفسه. هذا مع العلم أن أفضل طريقة لتحديد ميزانية الترويج هي أن تقوم بعملية الربط بين أهداف الشركة الترويجية والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة،

مع الأخذ بالحسبان تكاليف النشاط الترويجي لكافة المنافذ التسويقية على اعتبار أن الركون إلى نسبة محدودة من المبيعات وبرامج وخطط المنافسين قد تكون مضللة ولا تعكس الحقيقة.

السادسة- تقاس نتائج الموازنات لأغراض النشاط التسويقي من خلال تحديد:

درجة رضاء الزبائن عن السلع والخدمات والأسعار والسرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء واستبعاد شكواهم، النتائج المالية المحققة ومدى تزايدها (استقرارها أو تراجعها) بالقياس مع الفترات الزمنية السابقة، موزعة على دوائر الشركة ومنافذها التوزيعية، وأسواقها المستهدفة، تزايد (ثبات، تراجع) عدد المتعاملين مع الشركة من المستهلكين، التغيرات التي تطرأ على أرقام ونسب المبيعات.

السابعة- وضع برنامج تنفيذي لكل سوق على حدة:

إن وضع هذا البرنامج يساعد في وضع خطة تسويقية واقعية وقابلة للتنفيذ شريطة أن تترافق بإجراءات تنفيذية يقوم بوضعها والإشراف عليها اختصاصيو الإدارة التسويقية من ذوي المهارات والكفاءات العالية، حيث إن أفضل الاستراتيجيات يمكن أن تمنى بالفشل في حال التنفيذ السيء.

لقد قدم توماس بونوما من خلال كتابه " حافة التسويق " توضيحاً للعلاقة بين الاستراتيجية والتنفيذ، لأن هذا الأخير أكثر أهمية في تشخيص المشكلات، ولأنه من الاستحالة بمكان تقييم الاستراتيجية بشكل جيد في حال وجود شك في التنفيذ.

إن المكونات الأكثر أهمية في مخطط توماس بونوما هي العناصر الثانوية والمحورية التي قد يحدث فيها عدم تطابق، لأنه في حال ملاءمة الاستراتيجية وضعف التنفيذ تظهر مشكلة، ويصبح من الصعب تقييم هذه الاستراتيجية لأن القدرة على تنفيذها ستكون محدودة.

أما إذا اقترن التنفيذ الجيد باستراتيجية ضعيفة، فإنه ينتج عن ذلك لعبة حظ،

مما يعقد التنبؤ بالنتائج التي تكون فيها درجة المقامرة عالية. والتنفيذ الجيد لاستراتيجية ضعيفة يمكن أن يقود إلى حدوث فشل سريع، مع أن التنفيذ الجيد يمكن أن يعدل ويصوب الجوانب الضعيفة في الاستراتيجية، حيث إن المنفذ الكفء قادر على تحويلها لنجاح.

النقطتان الهامتان في نظرية بونوما هما: الأولى- الفصل بين المشاكل الخاصة بالتنفيذ وتلك المتصلة بإعداد الاستراتيجية، الثانية- عدم القدرة على تقييم كفاءة الاستراتيجية دون القدرة على التنفيذ بفاعلية، وفي حال وجود شك فإن التحليل يقرر تحديد مشاكل التنفيذ وتصحيحها ومعالجتها، بحيث يصبح من السهل ملاحظة كفاءة الاستراتيجية بشكل واضح.

ويؤكد توماس بونوما على ثلاثة عوامل تؤثر في نجاح أو فشل البرامج التسويقية وهي:

أ- إعداد ووضع البرامج التسويقية التي لا تكون الشركة قادرة على تنفيذها من خلال إمكاناتها المحدودة.

ب- عدم وضوح الرؤية والأهداف بالقدر الكافي لدى الإدارة التسويقية نظراً لعدم كفاية البيانات والمعلومات عن عناصر الأسواق المستهدفة، مما يدفعها لتنفيذ بعض البرامج والأساليب التي تعتقد بأنها ستقودها للنجاح.

ج- إن تكرار البرامج التسويقية الفاشلة يعود إلى ضعف الإدارة العليا في رسم سياساتها الإنتاجية والتسويقية.

والجدول التالي يبين الاستراتيجية والتنفيذ في حالتي النجاح والفشل من وجهة نظر توماس بونوما:

الاستراتيجية			
		ملائمة	غير ملائمة
التنفيذ	جيد	نجاح: تم القيام بكل ما يمكن عمله لضمن النجاح	حظ: يمكن للتنفيذ الجيد أن يعوض عن ضعف الاستراتيجية، فيؤدي إلى نجاح الإدارة
	ضعيف	مشكلة: التنفيذ الضعيف يعيق الاستراتيجية الجيدة وقد لا تتنبه الإدارة إلى جودة الاستراتيجية بسبب قصور التنفيذ	فشل: هذا الوضع تشخيصه صعب لأن الاستراتيجية تكون مقنعة بالتنفيذ الضعيف. حتى أن الإصلاح يكون أصعب لأن الخلل يكمن في كل من الاستراتيجية والتنفيذ

المتطلبات والمحظورات المتعلقة بخطة التسويق[1]:

أ- المتطلبات:

- الوضوح بالنسبة للأهداف الاستراتيجية.
- مرونة الخطة وقابلتها للتعديل بما يتناسب مع ظروف الشركة وأوضاعها.
- احصل على الاستشارات المطلوبة بشأن الخطة واعمل على تبليغها.
- كن واعياً بأن هذا النشاط يستهلك الوقت.

ب- المحظورات:

- لا تخلط الأهداف بالاستراتيجيات.
- لا تهمل تحليل المعلومات.
- لا تنس بأن الخطة وسيلة لتحقيق الأهداف.

١- إدارة المشروعات الصغيرة ـــ معهد الإدارة، لندن، ترجمة مكتبة، جرير الرياض، ٢٠٠١.

- لا تدع المخططين يغيرون شكل الأهداف.

المزيج التسويقي

سيتم في هذه الفترة تقديم لمحة موجزة جداً عن عناصر المزيج التسويقي نظراً لأن طالبنا فيما سبق درس هذه الموضوعات في مقررات تسويقية متخصصة.

أولاً- المنتج:

إن الشركات الناجحة هي تلك التي تسعى بشكل مستمر لتطوير منتجاها، وتحسين خصائصها وابتكار أصناف جديدة منها، وإيجاد استخدامات جديدة لها، وذلك لتبقى قادرة على إشباع الحاجات المتزايدة والمتغيرة للعملاء والمستهلكين في الأسواق المستهدفة. ويأتي هذا أيضاً تمشياً مع حركة التطور والتقدم العلمي التقاني، الثقافي، الاقتصادي ــ الاجتماعي التي تعيشها كافة المجتمعات. وتسعى الشركات بشكل عام إلى خلق الأصناف الجديدة من المنتجات لتحسين مستوى حياة البشر، وتقديم المنافع والخدمات المناسبة لهم.

من المعروف بأن المنتجات تنقسم إلى: استهلاكية تباع مباشرة للمستهلك النهائي الذي يستخدمها دفعة واحدة أو خلال فترة زمنية طويلة إذا كانت هذه السلع من النوع المعمر، وسلع أخرى صناعية (إنتاجية) تستخدم في إنتاج سلع أخرى مثل الآلات والتجهيزات وخطوط الإنتاج والمواد الخام والنصف مصنعة.

والسلع الاستهلاكية أيضاً تقسم إلى سلع ميسرة يتم شراؤها دون بذل مجهودات كبيرة، من خلال منافذ البيع الكثيرة المنتشرة في أماكن التوزع الجغرافي للسكان (المواد الغذائية، السجائر، الصحف والمجلات..)، وسلع التسوق التي يقوم المستهلك بالبحث عنها ويجري مقارنات فيما بين البدائل المتاحة وتكون أسعارها في العادة مرتفعة (الملابس، الحلي والجواهر، السيارات، المفروشات...).

والمسوقون في الشركات الصغيرة والمتوسطة معنيون بدراسة هذه الاحتياجات

لدى شرائح المستهلكين في الأسواق المستهدفة، والعمل على تقديم السلع والخدمات التي تلبي هذه الاحتياجات ضمن إطار المواصفات والأسعار المناسبة، لأن المستهلكين يشترون السلع لأنها تشبع حاجات معينة لديهم، كأن يشتري المستهلك فرشاة الأسنان، لأنها تساعده في الحفاظ على أسنان قوية ونظيفة وسليمة. وطرح المنتجات الجديدة في الأسواق يعتمد على الإبداع والابتكار بفعل الجهود الشخصية والمبادرات الذاتية والجماعية لدى فريق العمل في الشركات.

ثانياً- التوزيع:

ويعالج هذا العنصر من المزيج التسويقي مسألة القنوات، الأماكن، المنافذ، المسارات التي يتم عبرها تقديم المنتج بشكل انسيابي من المنتج إلى المستهلك النهائي أو الصناعي:

- منتج ⇦ تاجر جملة ⇦ تاجر تجزئة ⇦ مستهلك أو
- منتج⇦ تاجر تجزئة ⇦ مستهلك أو
- منتج ⇦ مستهلك

إن اختيار أي بديل من هذه البدائل الثلاثة يتوقف على عوامل: إمكانات وقدرات الشركة المادية والبشرية، المنفعة العظمى التي يمكن تحقيقها، معدل تكرار عمليات الشراء، الأسعار والخصومات، حجم المشتريات وغيرها.

ثالثاً- الترويج في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

بما أن هذا النوع من المشاريع لا يستطيع تخصيص إمكانات مالية كبيرة لأغراض الترويج، كما هو الحال في المشروعات الكبيرة التي تنفق ملايين الليرات سنوياً على حملاتها الترويجية والإعلانية، لذلك فإن المشروع غير الكبير يهتم بالإعلان الذي يتضمن أسلوب عرض المنتجات والخدمات والتركيز على إتقان الصنع، الاهتمام برجال البيع من ذوي المهارات الخاصة، التي تمكنهم من إقامة الجسور والتواصل

الصحيح مع المستهلكين في منافذ البيع، الاهتمام بالترتيب الداخلي في المتاجر وأساليب العرض والديكورات بحيث تكون جذابة، التركيز على المرأة في الإعلان كونها صاحبة القرار بالنسبة لعمليات الشراء للعديد من المنتجات.

رابعاً– التسعير:

إن القائمين على موضوع التسعير في المشروعات يجب أن ينطلقوا من عدة عوامل أهمها: طبيعة المنتج، ظروف وشروط المنافسة، طبيعة الاستراتيجية التسويقية، ظروف عمل الشركة في إطار نشاطها الصناعي أو الخدمي، التكلفة. وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لتأثير هذه العوامل على السياسات السعرية والتسعير.

١ً– طبيعة المنتج من حيث الطلب:

بالنسبة للمنتجات ذات الطلب المرن التي تستجيب للتغيرات السعرية صعوداً وهبوطاً، فإن المسوق يدرك بأن عملية زيادة الأسعار ستؤدي إلى تراجع الطلب، مما يدفعه لتحديد السعر الذي يمكنه من المحافظة على حجم معين من المبيعات، أو قد يساهم في زيادة هذه المبيعات (مع الأخذ بالحسبان العوامل الأخرى التي تؤثر على السعر والطلب). أما بالنسبة للسلع ذات الطلب غير المرن التي لا يكون الطلب عليها مرتبطاً بالتغيرات السعرية صعوداً وهبوطاً إلا في حدود ضيقة، فإن المسوق قد يسعى إلى زيادة أسعار هذه المنتجات دون أن ينخفض الطلب إلا في إطار محدود.

٢ً– ظروف وشروط المنافسة السائدة:

هناك تشكيلات واسعة من السلع والخدمات تتأثر إلى حد كبير عملية تسعيرها بالظروف التنافسية السائدة في الأسواق المستهدفة، لذلك نلاحظ الكثير من المنتجين يلجؤون لتخفيض أسعار منتجاتهم في سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات والإيرادات مع المحافظة على مستوى الجودة المطلوب، حيث إن بعض السلع يتم فيها

تقديم الجودة على السعر من قبل المستهلك، الأمر الذي يستدعي ضرورة عدم التنازل عن مستوى الجودة للمنتجات التي يقدمها المنافسون.

٣ً- طبيعة الاستراتيجية التسويقية:

تلجأ إدارات الشركات المتوسطة والصغيرة إلى اعتماد عدة استراتيجيات في التسعير منها: تقليد الشركات الكبيرة وتسعير منتجاتها في ضوء الأسعار المقررة من الشركات القائدة، تسعير المنتجات على أساس أدنى سعر سائد في السوق من قبل كافة المنافسين، وضع سعراً متوسطاً بين أعلى وأدنى سعر سائد في السوق، اعتماد سياسة سعرية مرنة تحقق المصلحة الخاصة للشركة مع مراعاة جميع المتغيرات المؤثرة في الطلب كحزمة واحدة.

وبشكل عام فإن الأسعار يتم تحديدها أيضاً في ضوء أهداف الشركة في تحقيق الأرباح في الأمد القصير أو الطويل، وفي ضوء الصورة الذهنية التي ترغب الشركة في أن تسود في أذهان المتعاملين معها.

٤ً- الظروف الاقتصادية للمشروع والبلد:

حيث إن الإمكانات الجيدة لدى المشروع المترافقة مع حالة الرواج والازدهار الاقتصادي العام توفر إمكانية زيادة الأسعار وتحقيق المزيد من الأرباح مع إمكانية التوسع في تقديم المزيد من الخدمات للمتعاملين، أما في ظروف الكساد فقد تكون الحالة معكوسة تماماً بالنسبة لتحديد السعر، لكن قد تتطور خدمات الشركة لكسب المزيد من المتعاملين على حساب شركات أخرى في السوق.

وبشكل عام فإن هناك مجموعة عوامل أخرى لا بد من أخذها بالحسبان عند تحديد الأسعار النهائية وهي: تكلفة الإنتاج والمبيعات، أسعار الشركات المنافسة، الطلب.

وفيما يلي نقدم توصيفاً أولياً لكيفية وضع الأسعار في بعض المجالات:

أ- التسعير في المشروعات التجارية:

يتم تحديد أسعار البيع بالجملة على أساس هامش الربح لكل سلعة مع الأخذ بالحسبان: أن تكون الأسعار تنافسية، كمية المواد المشتراة، طريقة الدفع، قدرة التاجر على التفاوض، الخدمات المقدمة للعملاء، أما تجار التجزئة فإن تحديد الأسعار لديهم يتم عادة من خلال منتجي السلع، مع مراعاة طبيعة السلع سواء أكانت ميسرة أم سلع تسوق أم سلع الموضة. وفي حالات كثيرة يقوم تجار التجزئة بتحديد أسعارهم على أساس تكلفة السلعة في منفذ البيع للمستهلك، مضافاً إليها هامش معقول من الربح يختلف من سلعة لأخرى ومن مكان لآخر.

ب- تسعير المنتجات الصناعية:

يتم الاعتماد هنا أساساً على تكلفة المنتج وتكلفة التسويق، مضافاً إليهما هامش الربح المطلوب، مع الإشارة إلى أنه في حال تميز المنتج وضعف المنافسة فإن المنتج يمكن أن يرفع من أسعار بيع منتجاته.

ج- تسعير الخدمات:

يختلف تسعير الخدمات من واحدة لأخرى وفق تكاليفها، مضافاً لذلك هامش معين من الربح يتباين من شركة لأخرى حسب جودة الخدمة ودرجة المنافسة السائدة، وطبيعة الطلب على كل خدمة، وقد تتدخل الدولة في تحديد أسعار بعض الخدمات في العديد من القطاعات مثل: التعليم والصحة، السياحة والاتصالات، الكهرباء والمياه وسواها. وعلى إدارات المشاريع أن تقوم بالسعي لتخفيض تكاليف تقديم خدماتها لتتمكن من المنافسة والحصول على هامش مناسب من الأرباح.

بما أن لنشاط المبيعات أهمية خاصة في أعمال الشركة بجميع أحجامها، ونظراً لعدم قدرة مالك المشروع القيام بهذه المهمة، فإنه يصبح من الضروري الاستعانة

بالقوى البيعية المؤهلة والمدربة للقيام بهذا النشاط، وفي سبيل تحقيق ذلك يتوجب على إدارة المشروع تنفيذ المهام التالية:

أ- تنظيم نشاط قوى البيع من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات جميع العناصر البيعية الواردة في الهيكل التنظيمي، حيث يمكن تقسيم رجال البيع على السلع المعروفة (بائع السلع مثل الغسالات والثلاجات وآخر لأجهزة الحاسوب) ويكون مسؤولاً عن الرد على تساؤلات واستفسارات العملاء وتوضيح الخصائص والمواصفات للسلع وكيفية تشغيلها، وطريقة الخدمة، وتقويم احتياجات الزبائن، استلام طلبات الشراء، توضيح سياسة الشركة في التسليم والائتمان. كما أن هذه العملية تكون محددة من خلال بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بمواقع العمل في الشركة.

وقد تخصص الشركة شخصاً محدداً لممارسة النشاط الترويجي الذي يتضمن توزيع الكتيبات والكتيبات الملونة، إعداد وتنفيذ الحملات الإعلانية والإشراف على تنفيذها وتقويمها من حيث الكفاءة والفاعلية، إضافة إلى تطوير مداخل الترويج السائدة.

ب- استقطاب المهارات البيعية الجيدة التي تمتاز بالقدرة على التواصل الجيد مع العملاء، والخبرة في تهيئة وتنفيذ عقود الشراء، بالجاذبية والإقناع، الصحة والسلامة الجسدية وحسن المظهر. ومصادر الحصول على رجال البيع الأكفاء هي المعاهد والمراكز والكليات المتخصصة، الشركات المنافسة، مؤسسات التشغيل المختلفة، طلب عمال بيع بواسطة الإعلانات في الصحف والمجلات ومراكز التأهيل العلمي والمهني، عن طريق التوصية من بعض الأصدقاء أو العاملين في الشركة.

ج- اختيار رجال البيع المناسبين من خلال إجراء مقابلات مباشرة معهم بعد التعرف على شخصيتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم التي تثبت في استمارات خاصة أو طلبات توظيف معدة مسبقاً وموزعة على المرشحين، كما يتم تحضير مجموعة من

الأسئلة يتم توجيهها للمرشحين، للتعرف عن قرب على إمكاناتهم وملكاتهم البيعية ويتم بعد ذلك استبعاد غير المناسبين منهم واختيار من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة.

د- تدريب وتأهيل رجال البيع الذين وقع عليهم الاختيار لتطوير مهاراتهم من خلال إخضاعهم لدورة تدريبية داخل الشركة أو في أحد المراكز المتخصصة بعد تصميم البرنامج المناسب والإشراف على تنفيذه ومتابعة درجة التقدم الذي يحققه هؤلاء المرشحون. ولعل هذا الأسلوب من أكثر الأساليب مناسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، غير القادرة على استقطاب رجال بيع من ذوي المهارات المتميزة، نظراً لارتفاع أجورهم وتعويضاتهم التي تدفعها الشركات الكبيرة. وأهم النقاط التي يجب أن يركز عليها البرنامج التدريبي هي:

- أن يعرف المتدرب نفسه وإمكاناته وقدراته في التواصل الصحيح مع البيئة المحيطة.
- أن يتوفر لديه رصيد معرفي كافٍ عن الشركة وأهدافها ورسالتها الخاصة والاجتماعية.
- الإدراك التام لخصائص ومواصفات السلع التي تنتجها الشركة، وضمان تقديمها بشكل يتفق ومتطلبات الجوانب النفسية والثقافية للزبائن.
- التعرف على المتعاملين مع الشركة وخاصة التقليديين منهم، والعمل على رصد احتياجاتهم واتخاذ كل ما من شأنه لتلبية هذه الاحتياجات بكفاءة عالية.

التصدير للأسواق الخارجية:

يعد النشاط التصديري في الوقت الراهن من المسائل الحيوية التي تساعد الشركات على الانتقال للعالمية، وتحسين الميزان التجاري وزيادة الإيرادات، إضافة إلى المزايا التالية: تزايد معدلات النمو، تزايد العملاء والأرباح، فتح أسواق جديدة، تحسين القدرات التنافسية، تقديم تشكيلات سلعية واسعة وغير ذلك.

كما أن هناك بعض الحسابات لدى إدارات المشاريع الصغيرة الموجهة، على أن الشركات الكبيرة وحدها هي القادرة على التصدير بنجاح، نظراً لوجود معوقات كثيرة لا تسعف الشركات الصغيرة على ممارسة النشاط التصديري ومنها: الروتين الحكومي ــ حواجز التجارة ــ صعوبات النقل ــ عدم توفر الكفاءات البشرية ــ غياب الحوافز المشجعة على التصدير ــ ضعف وعدم تنسيق المساعدات الحكومية لأعمال التصدير ــ عدم وجود مساعدات حكومية كافية ــ بيئة الأسواق الخارجية غير مشجعة ــ مشاكل التحصيل ــ ضعف المنافسة ــ الحواجز اللغوية.

التجارة الدولية الإلكترونية:

تقوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على أحد المراكز التجارية لعرض منتجاها على المستوى الدولي من خلال اشتراك شهري، بحيث يستطيع المشروع تصدير (تسويق) منتجاته إلكترونياً مع الاستفادة من بعض الخدمات الأخرى. والتجارة الإلكترونية عبر (شبكة الإنترنيت) وفرت فرصة مناسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة لتبيع منتجاها من خلال هذه الشبكة لأنها قد لا تستطيع النفاذ إلى الأسواق الخارجية بواسطة الطرق التقليدية.

من الهام بالنسبة لمدير أو صاحب الشركة الصغيرة الذي يرغب بتسويق منتجاته خارجياً بواسطة الشبكة الإلكترونية أن يأخذ بالحسبان مجموعة من المسائل أهمها:

أ- تحديد الدول والأسواق المستهدفة لتسويق منتجات الشركة فيها إلكترونياً، ومعرفة اللغات التي يتم عرض السلع والخدمات بواسطتها في الأسواق المعنية، وذلك من أجل ترجمة موقع الشركة بجميع محتوياته إلى اللغات المطلوبة، مع تحديد طرق الاتصال بالشركة وأساليب التسليم ودفع القيمة بعد معرفة السعر والخدمات التي سيتم تقديمها للمتعاملين.

ب- التركيز على نظام الإمداد والتموين عبر الوسائط الإلكترونية، حتى ولو

تمت عملية التنفيذ بالشكل التقليدي ــــ المادي. والشركة التي تقوم بعملية التصدير لأول مرة عن طريق الشبكة لا بد لها من الاهتمام بالتخطيط الجيد بالنسبة للموضوعات التالية:

- تنفيذ المراسلات مع المتعاملين الحاليين والمرتقبين بلغتهم في حال تعذر استخدام اللغة الإنكليزية، أو عن طريق استخدام البرامج الجاهزة للترجمة الآلية.

- معرفة آليات الدفع التي سيعتمدها العملاء في سداد قيمة ما يشترونه من سلع مثل: بطاقات الائتمان، بالبريد والفاكس أو البريد الإلكتروني، إضافة إلى وجود مواقع خاصة على الشبكة تقدم خدمة التحصيل مقابل رسوم معينة. وقد تتم عملية التحويل مباشرة عن طريق أحد المصارف من خلال فتح حساب لدى أحد المصارف التي تقبل التحويلات الإلكترونية للعملاء عليه.

- تسليم البضاعة المصدرة في الوقت المناسب وبالسعر المعقول، وإلى المكان المطلوب في إطار المفاضلة بين مجموعة من البدائل (الوسائل) الكفيلة بتوصيل المنتجات إلى العملاء بأقل تكلفة ممكنة مع الاحتفاظ بجودة هذه الخدمة.

ج- التركيز على موضوع الترويج للموقع الخاص بالشركة على الشبكة لجذب الزائرين للموقع وتعريفهم بالشركة ومنتجاها، وذلك من خلال: تسجيل الموقع في دليل المواقع الإلكترونية الدولية، بعض العروض التجارية التي يقوم بها الموزعون والوكلاء في الأسواق المستهدفة، ومشاركتهم الفاعلة في الترويج لمنتجات الشركة وخدماها بلغة البلد في السوق المستهدف.

لقد حاول جيم شل Jim Schell من خلال كتابه الصادر عن مكتبة جرير : كيف تدير مشروعاً صغيراً " أن يقدم حصيلة خبراته العملية مقترحاً عشر أفكار هامة أطلق عليها " الأفكار العشرة القمة " التي ينصح بضرورة التقيد بها بالنسبة لأصحاب وإدارات هذه المشاريع وهي:

١- لا ترتكب الأخطاء نفسها التي ارتكبها من سبقوك.

٢- في كل شركة أربعة أو خمسة مناصب شديدة التميز والحيوية، والمسؤولية الأولى لصاحب الأعمال هي أن يضمن شغلها بالنجوم الكبار المتميزين.

٣- يذهب أفضل الموظفين إلى أولئك الذين يبذلون أكبر الجهود من أجل العثور عليهم وضمهم إليهم.

٤- لا شيء يحدث إلا عند تحقق المبيعات.

٥- كل التحولات تتطلب تغيراً استراتيجياً.

٦- السرعة والجودة وانخفاض السعر. قم باختيار أي اثنين منهما.

٧- إن موارد صاحب الأعمال لا نهاية لها. قم بالتركيز على ما نستطيع تحقيقه.

٨- تعلم العيش في بيئة اليوم فلن تعود الأشياء أبداً إلى سابق عهدها.

٩- اعترف بأخطائك.

١٠- الباعة هم شركاء أيضاً، لأن أهميتهم كأهمية العملاء.

الفصل الثالث عشر

النجاح والتحول من المشروع الصغير إلى المشروع الكبير

- مقدمة.
- السمات الإدارية المميزة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- مراحل النمو وإدارة التحول إلى مشروع كبير.
- الدور الخاص لمدير المشروع الصغير أو المتوسط.
- أنماط الإدارة في المشروع الصغير أو المتوسط.

مقدمة:

من يتابع قصة النجاح الكبيرة لصاحبها بيل غيتس مالك شركة مايكرو سوفت الأمريكية العملاقة التي بدأت صغيرة عند تأسيسها في عام ١٩٧٥، حيث كان عمر مؤسسها ومالكها عشرين عاماً فقط، لكن أحلامه كانت أكبر من سنه بكثير لجهة رغبته في توفير جهاز حاسوب لكل منــزل ومكتب،مما يستدعي تأمين برنامج سوفت وير في كل جهاز. لكن الأفكار والأحلام وحدها لا تستطيع تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة لــ بيل غيتس الذي وجد نفسه غارقاً في متابعة التفاصيل اليومية، بعيداً عن إمكانية تخصيص الوقت الكافي لأغراض التطوير ومتابعة مسائل جودة المنتجات، والتواصل مع العاملين في مختلف المواقع نظراً لتزايد أعدادهم، واتخاذ جميع القرارات الاستراتيجية وغير ذلك. ومع نمو وتزايد حجم الشركة لم يعد بيل غيتس قادراً على إدارة الشركة بالأسلوب الناجح نفسه الذي كان يعتمده في الوقت الذي كان فيه حجم الشركة صغيراً. وبناء عليه بدأت تظهر أمامه مجموعة من المشكلات منها:

أ- كيف يستطيع التخطيط الاستراتيجي للشركة مع إدارة أعمالها اليومية؟

ب- كيف يمكنه الحفاظ على العلاقة والاتصال المباشرين مع كافة العاملين لينشر بينهم رؤيته الخاصة؟

جـ- كيف يستطيع متابعة ومراقبة المسائل المرتبطة بجودة المنتج؟

د- كيف يستطيع ضمان النجاح في أعمال الشركة في السنين القادمة؟

وبعد العودة إلى بعض مراكز الدراسات والاستشارات والتفكير الذاتي استطاع بيل غيتس أن يبتدع الحلول الآتية:

أ- الابتعاد عن الدخول في تفاصيل العمل اليومية، وإيكال هذا العمل للأفراد المتميزين، مما ساعده على التحرر لصالح العمل الإبداعي والخلاق لمواجهة تحديات متطلبات الأسواق وشروط المنافسة.

ب- اعتماد تنظيم جديد داخلي للشركة يحقق التنسيق والتفاعل والتواصل الإيجابي بين جميع وحدات ومكونات الشركة، شريطة أن يتصل بيل غيتس بالمديرين الرئيسيين الذين بدورهم يتصلون مع مرؤوسيهم.

جـ- من أجل تحقيق التواصل مع العاملين من ذوي المبادرات والأفكار الابتكارية أتاح ذلك عن طريق الحاسوب وبواسطة البريد الإلكتروني، وكان يرد على تساؤلاتهم مما ساعد على الإحساس باهتمام الإدارة بهم.

د- ابتكر طريقة للتواصل مع العملاء والمستهلكين للتعرف على درجة رضاهم عن الجودة ومستوى الخدمة. كل هذا ساعد بيل غيتس على إدارة الشركة بكفاءة ونجاح واقتدار.

كل هذا يأتي في سياق التطورات والتغيرات العميقة والحادة في مجالات التقانة والإنتاج، التسويق والتمويل، الموارد البشرية ووسائل وأدوات التحليل والتخطيط والتنظيم، علاوة عن التطورات الكبيرة في عالم الانفتاح الاقتصادي والتجاري، وتحول العالم إلى ساحة مفتوحة أو دخول البضائع والخدمات والأموال والعمالة من وإلى مختلف الأسواق العالمية دون حواجز أو عوائق، والتي أدت إلى تصعيد المنافسة، مما فرض على مالكي ومديري المشروعات بمختلف حجومها ضرورة الإلمام بجميع هذه التغيرات والتطورات التي تواجه هذه المشروعات، وذلك من أجل إيجاد السبل الكفيلة بتطوير نشاطاتها وتعظيم عوائدها وتحقيق المزيد من التوسع والانتشار في الأسواق الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى نمو متصاعد في أرقام أعمال هذه الشركات وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة ذات خصائص ومواصفات متميزة ذات قدرة تنافسية عالية، تساعد على مواجهة المنافسين في الداخل والخارج، وتسمح في الوقت نفسه بالتحول في المشروع من الحجم الصغير والمتوسط إلى حجوم أكبر، شريطة أن يترافق ذلك مع استخدام تقانات إنتاجية وأساليب إدارية متطورة، والاعتماد على كفاءات بشرية

إدارية وفنية عالية المستوى تكون قادرة فعلاً على تنفيذ وتحقيق هذا التحول.

أولاً– السمات الإدارية المميزة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تختلف المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن الكبيرة من حيث الإمكانات المادية والبشرية، ومستوى درجة الكفاءة والخبرة التي تتمتع بها المشروعات الكبيرة بالمقارنة مع المشاريع الأخرى الأصغر حجماً. بالإضافة إلى مجموعة القيود والمحددات التي تحكم عمل المشروعات الصغيرة في ميادين الإنتاج والتمويل والتسويق وغير ذلك.

ومن أهم السمات أو الأمور التي تميز المشروع الصغير عن المشروع الكبير هي التالية:

١– الحجم الصغير أو المتوسط، حيث إن هذا النوع من المشاريع يواجه صعوبات وقيود كثيرة، من حيث عدم قدرته على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بكفاءة مناسبة، أو عدم قدرته على الحصول على احتياجاته المالية لتغطية برامجه الإنتاجية والتسويقية، أو في عدم تمكنه من الاستفادة من مزايا التقانات المتقدمة والأطر البشرية الكفوءة فنياً وإدارياً، أو في الاستفادة من اقتصاديات الحجم أثناء عمليات الشراء والنقل والتخزين بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة التي تتوفر لها جميع الامتيازات المذكورة. هذا إلى جانب عدم قدرة المشروع الصغير والمتوسط على الاستفادة من تخصص العاملين في عمليات الإنتاج، لأنهم غالباً يمارسون أكثر من عمل في الشركة.

في ذات الوقت هناك مجموعة من الإيجابيات في عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها:

- المرونة الإدارية الكافية في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات الدورية والطارئة.
- الابتعاد عن البيروقراطية والإجراءات الروتينية التي تفسد نجاح العمل في غالبية الأوضاع.

- القدرة على التكيف مع ظروف وشروط المنافسة الداخلية والخارجية في المجالات الإنتاجية والتسويقية والمالية.

- سهولة وسرعة التواصل مع الجمهور الاستهلاكي المستهدف، مما يوفر إمكانية إدخال التعديلات المطلوبة على خصائص السلع والخدمات، لكي تستجيب لمتطلبات هذا الجمهور عبر التواصل بشكل مباشر مع العملاء.

٢- وحدة الملكية والإدارة: يقوم هذا النوع من المشروعات على أساس الملكية الفردية أو الأسرية للمشروع من جهة، مع القيام بالانفراد بممارسة أعمال المدير من جهة أخرى، مع التدخل المتواصل في شؤون العمل والعاملين، كلما رأى ذلك ضرورياً لخدمة أهدافه وأهداف مشروعه، وبما أن المشروع ربما يكون في حالة تطور وتوسع مستمر فإنه قد يجد صعوبة في التخلي عن بعض صلاحياته ومسؤولياته تجاه المشروع، في الوقت الذي لا بد من القيام بعملية إعداد هيكلية إدارية جديدة تتماشى وطبيعة التحول باتجاه نمو الشركة إلى الحجم الأكبر، الشيء الذي يتطلب الاعتماد على أطر فنية وأخرى إدارية في مواقع مفصلية في المشروع، يفترض أن تتمتع بصلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات التي تعترضها في وحي أهداف الشركة ومالكيها. وفي حال عدم اقتناع صاحب ومالك المشروع بفكرة التخلي عن بعض صلاحياته، فإن ذلك سيقود بكل تأكيد إلى الحد من قدرة المشروع على التحول من مشروع صغير ومتوسط إلى مشروع كبير قادر على الاستفادة من طاقات كافة العاملين الإداريين والفنيين في مختلف مواقع العمل، وعلى أن يتفرغ مالك المشروع للتفكير بالسياسات العامة وإعداد الخطط والبرامج التشغيلية والتسويقية وغيرها، بالتعاون والتنسيق مع مختلف الفعاليات الموجودة في المشروع.

٣- التحكم بالوقت وإدارته: يعد الوقت من الموارد الهامة التي لا تعوض، لذلك لا بد لمدير المشروع من التحكم به وأن لا يسمح للوقت بأن يحكمه ويوجهه، بما لا

يتوافق ومصلحة المشروع الذي يملك. ولكي يستطيع مالك المشروع السيطرة على الوقت والاستفادة منه بالشكل الأمثل، لا بد من اتباع بعض الخطوات من أهمها:

- تحليل وتقييم الأنشطة والمهام المطلوب تنفيذها من المالك، وترتيب هذه الأنشطة حسب أهميتها بطريقة كتابية.
- تحديد أوليات تناول هذه الأنشطة، حيث يجب على المالك تقسيم وتصنيف الأنشطة، حسب قدرته على إعطائها الوقت المطلوب لإنجازها في اليوم.
- تحديد الإجراءات، حيث يمكن إسناد الأنشطة الإجرائية والروتينية مع تحديد التعليمات اللازمة لذلك، لأحد العاملين بحيث يكون مسؤولاً عنها.
- تفويض السلطات بعد تحديد الإجراءات اللازمة لكل نشاط[1].

وفي دراسة قدمها الدكتور أحمد إبراهيم الفقيه حول الوقت الضائع يشير إلى أن إحدى الصحف البريطانية نشرت نتيجة بحث ميداني لأحد مراكز البحوث، بين فيه أن كل مواطن بريطاني يفقد قدراً من عمره حوالي عامين ونصف العام جراء اختناقات المرور وانتظار المواصلات، والوقوف في طوابير الأسواق والبنوك وإتمام المعاملات الحكومية وغيرها. كما بينت الدراسة إمكانية اختصار الوقت الضائع عن طريق التخطيط والتنظيم والاستغلال الأمثل للوقت من خلال برنامج يومي يحدد التحركات، ويختار الأوقات المناسبة لقضاء الحاجات وإتمام المعاملات ومراجعة الدوائر الرسمية. ويقدم الدكتور الفقيه تجربته حول الوقت الضائع عربياً مؤكداً أنه خلال خمسين سنة من عمره قد ضيع حوالي عامين فقط في انتظار المحاضرين من الأدباء والكتاب والصحفيين الذين تأخروا باستمرار عن مواعيدهم المقررة. ويستنتج الدكتور الفقيه " إذا كان الإنكليز قد اكتشفوا الوقت الضائع من أعمارهم هو عامان ونصف العام،

---

١ – د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم: إدارة المشروعات الصغيرة " دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٢ ص١٨٣.

فسيكون إنجازاً عظيماً، لو اكتشف أحد مراكزنا العربية أن الوقت الذي لم يضع من أعمارنا قد وصل إلى مثل هذه المدة ".

٤- التطور والتأهيل الإداري المستمر: لعل من أهم المشكلات التي تواجه مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي مشكلة عدم القدرة على تعلم المهارات الإدارية وأساليبها وتقاناها بما يتوافق والتطورات العلمية الحديثة. وهذا يعود إما لعدم توفر الوقت الكافي لدى المدير، لاتباع دورات تأهيلية وتدريبية واطلاعية مكثفة حول مختلف جوانب العملية الإدارية، وإما لعدم قناعته بأهمية النشاط الإداري، وبالتالي يصبح من الصعب جداً تعليم الفرد الشيء الذي هو مقتنع بمعرفته أو بعدم الحاجة إليه. ومن المناسب الإشارة في هذا الصدد إلى أن فشل الكثير من المشروعات الفردية والأسرية الصغيرة والمتوسطة يعود إلى عدم كفاءة مالكيها ومديريها الإدارية، وعدم قدرهم على اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات بطريقة علمية منهجية تستند إلى قواعد وأسس معروفة، وخاصة في مجالات خطط وبرامج الإنتاج وتطوير المنتجات، وفي مجالات رسم السياسات التسويقية الكفوءة القادرة على تصريف كامل المنتجات بعد لحظ متطلبات الأسواق المستهدفة في خطط وبرامج الإنتاج.

٥- أساس المشكلات الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة يتمحور حول العديد من الجوانب التي يتوقف على معالجتها جزئياً وكلياً، وبشكل متكامل نجاح المشروع أو فشله. ومن أهم المشكلات التي تواجه مالكي ومديري المشروعات مع البدايات الأولى للدراسة والتنفيذ والإقلاع بالإنتاج هي التالية:

- ضمان تعامل المؤسسات المالية في السوق مع الشركة لأنها تعد المصدر الرئيس لتمويل نشاطاتها، لكن هذا الموضوع يحتاج لإقامة جسور صحيحة من العلاقات فيما بين الشركات والمصارف تقوم على أساس التبرير الاقتصادي للمشروع والموثوقية الإدارية والكفاءة التسويقية والسمعة الشخصية، ومصداقية التعامل مع

جميع الأوساط المالية.

- استقطاب مجموعات إضافية من العملاء والوكلاء المسؤولين عن توزيع منتجات الشركة في الأسواق الداخلية والخارجية، والمساهمة في الترويج لمنتجاتها ونشاطاتها، وتقديم بعض التسهيلات الائتمانية والمعلوماتية عن طبيعة الأسواق واحتياجاتها وعن سياسات المنافسين.

- إيجاد الكفاءات الإدارية والفنية والعمالة الماهرة، لأنه على مدى توفر الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات العالية يتوقف مدى نجاح المشروع وقدرته على الانتصار في معركة المنافسة على صعيد الإنتاج والتسويق والتمويل، بالإضافة إلى الإيمان بضرورة تطوير العناصر البشرية من خلال إخضاعها لدورات تدريبية تخصصية بشكل مستمر، لتتمكن من التواصل مع أحدث الإنجازات العلمية والتطبيقية، والسعي لخلق بيئة مناسبة للعمل الجماعي بما في ذلك المساعدة على الإبداع والابتكار، والوقوف إلى جانب العاملين ومعالجة مشكلاتهم وضمان ولائهم للمنشأة.

- قد تجد الشركة صعوبة كبيرة في تحديد السياسة السعرية المناسبة التي تمكنها من منافسة السلع البديلة. ولهذا يتوجب على إدارة المشروع أن تأخذ بالحسبان عوامل التكلفة وهامش الربح المطلوب، وأسعار المنافسين، وأوضاع المستهلكين الاقتصادية وغير ذلك من عناصر في سبيل رسم سياسة سعرية ملائمة.

- دراسة إمكانية التوسع في الأسواق الداخلية أو الخارجية لزيادة الحصة السوقية للشركة، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة أو تعديل وتطوير المنتجات القائمة وتحسين خصائصها ومواصفاتها، أو عن طريق تقديم بعض الخدمات الإضافية التي تستقطب شرائح إضافية من المستهلكين. وهذا الأمر يحتاج إلى خطط وبرامج قائمة على نتائج الدراسات والبحوث التسويقية في الأسواق

المستهدفة.

- إيجاد صيغة علاقات مواتية مع السلطات الحكومية والمؤسسات المدنية في إطار الأنظمة والقوانين النافذة، مع ضرورة الاهتمام بتحقيق التكافؤ فيما بين مصالح الشركة والعاملين فيها والمجتمع والحكومة، وذلك عن طريق المساهمة في تقديم العديد من الخدمات الخيرية والحفاظ على البيئة، وتشغيل جزء من العمالة العاطلة عن العمل وغير ذلك. كل هذا يساعد الشركة على العمل في بيئة قانونية ومجتمعية مناسبة.

ثانياً– مراحل النمو وإدارة التحول إلى مشروع كبير:

١– مراحل نمو المشروع الصغير: في العادة تمر المشروعات الصغيرة والمتوسطة بعدة مراحل هي:

الأولى– إدارة المشروع من قبل المالك تحديداً، حيث يقوم بجميع الأعمال دون الاستعانة بالغير، وخاصة فيما يتصل بجوانب الإدارة والإنتاج والتسويق والمحاسبة والتمويل وغير ذلك.

الثانية– يبدأ المالك باستشعار الحاجة للاستعانة ببعض الكفاءات لمساعدته في أداء الأنشطة الفنية، نظراً لوجود آلات وتقنات جديدة غير قادر المالك على إدارتها وتشغيلها بالشكل المطلوب.

الثالثة– عندما يتوسع نشاط المشروع يبدأ المالك بالبحث عن مدير يقوم بإدارة المشروع في إطار الأهداف العامة التي يحددها له هذا المالك. وتبدأ في هذه المرحلة بالظهور بعض خصائص المشروع الكبير، الذي يعتمد على تشكيلة واسعة من الموظفين الإداريين والفنيين وفق الهيكل التنظيمي والدليل العملي للشركة.

٢– عملية التحول من مالك إلى مدير: في الوقت الذي يعتمد المالك على خبراته الشخصية وقدراته الابتكارية في المراحل الأولى لقيام المشروع، فإن عملية

التحول والانتقال إلى مرحلة جديدة يتطور فيها المشروع، وتزداد قدراته الإنتاجية والمالية، بحيث تصبح الحاجة أكبر إلى مهارات إدارية وفنية وإنسانية يؤديها المدير في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة، والمتابعة، والبحث والتطوير، والإنتاج والتسويق وغير ذلك بالاستناد على أسس علمية مدروسة تمكن الجهاز الإداري من الحصول على البيانات والمعلومات المحللة، واستخدامها في اتخاذ القرارات لمعالجة سلسلة من المشكلات التي تواجه الإدارة. أي الانتقال بالإدارة من الحدس والتخمين اعتماداً على الخبرة إلى الأسلوب العلمي في معالجة جميع قضايا النشاط الإداري. وخلال هذه المرحلة يتحول المدير المالك إلى دور المدير المحترف المسؤول عن قيادة فريق كبير متكامل يعمل في مواقع إنتاجية وإدارية وخدمية، بالإضافة إلى إدارة شبكة العلاقات الخارجية التي تربط الشركة مع العملاء والموردين والمستهلكين والمؤسسات المالية والحكومية والمجتمعية. هذا التحول بدوره يحتاج من المدير المحترف مهارات متقدمة في المجالات الإنسانية والإدارية والفنية، لكي تستطيع إدارة هذا الفريق اعتماداً على مبدأ المشاركة والتشاور والتنسيق في العمل تطبيقاً لمبدأ جماعية الإدارة أو تحقيق ما يسمى بروح الفريق.

ومن الضرورة بمكان هنا الإشارة إلى ضرورة تخليص المدير من بعض الجوانب التي تعيق العمل في بيئته الجديدة، وهذه العوامل هي:

- المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على مجموعة ضيقة من العاملين، بدلاً من الاعتماد على الفريق الجماعي.
- عدم التركيز على مسائل التطوير والتدريب الإداري والفني للعاملين في مختلف المستويات.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية ـــ النمطية في إدارة المشروع.

إن تمسك المدير المالك بالإشراف على جميع الجوانب قد يكون مناسباً في بداية إنشاء المشروع الصغير، لكن عندما يكبر ويتسع وتبدأ عملية النمو باتجاه التحول إلى مشروع متوسط فكبير، فإن التمسك بهذه العناصر سيقود إلى نتائج قد تكون كارثية، ولا يمكن تجاوزها إلا عبر الانتقال إلى الأساليب الإدارية المرنة القائمة على ضرورة إشراك غالبية المستويات الإدارية والفنية في رسم السياسة العامة للشركة، وإعداد برامجها وخططها والإشراف على تنفيذها وتقويم نتائجها. لهذا فإن عملية التحول إلى دور المدير المحترف المسؤول عن إدارة مشروع يتطور باستمرار تتطلب تنفيذ مجموعة من الخطوات هي:

أ- إيمان المدير بضرورات التطوير والتغيير لأن الشيء الوحيد الثابت في عالم الإدارة اليوم هي إدارة التغيير شريطة توفير مستلزمات التطوير بأبعادها المادية والتقانية والبشرية. وهذا بدوره يحتاج إلى تغيير جوهري في سلوك وقناعات المدير، لكي يصبح مؤمناً فعلاً بحتمية التغيير والتطوير.

ب- اعتماد الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وإجراء تعديلات جوهرية في طريقة اتخاذ القرار من خلال إشراك أكبر قاعدة ممكنة من المستويات الإدارية والفنية في مناقشة واتخاذ القرارات، على قاعدة دقيقة من البيانات والمعلومات حول المسائل المدروسة والمشاكل المعروضة.

جـ- إعداد هيكلة تنظيمية جديدة للمشروع تحدد فيها الوظائف ومتطلبات شاغليها، مع توضيح لمسؤولياتهم وحقوقهم وواجباتهم، وذلك اعتماداً على مبدأ النظم الإدارية الجزئية والكلية. ويستحسن في هذه الحالة الاعتماد على أطر إدارية وفنية جديدة، قادرة على العمل في إطار وهدي الأهداف والرسالة الجديدة للمشروع القائمة على مواجهة تحديات التطور التقني والإداري وازدياد حدة المنافسة.

د- الاهتمام بالنسق الثاني من رجال الإدارة والعمل على إعدادهم لتحمل مسؤوليات الإدارة العليا في المستقبل، وذلك من خلال تدريبهم وتأهيلهم وإشراكهم في مناقشة السياسات العامة للشركة وإعداد خططها وبرامجها واتخاذ القرارات الرئيسة فيها.

هـ- قيام الإدارة العليا بتحديد الاستراتيجية والسياسة العامة للشركة مع توضيح لأهدافها القريبة والبعيدة، بما يتماشى والطموحات المستقبلية والإمكانات المتاحة، وتلك التي يمكن توفيرها من مصادر داخلية أو خارجية، ومن المعروف أن هذا النوع من النشاطات تقوم به مجالس الإدارات المختصة في الشركات.

و- استخدام أساليب، تقانات، طرائق، أدوات إدارية متقدمة تمكن المديرين في مختلف مستوياتهم من تعظيم العوائد والأرباح عبر الاستغلال الرشيد للإمكانات والموارد المتاحة.

ز- الاهتمام بالقدر الكافي بمسألة المتابعة وتقويم الأداء على مستوى كافة الإدارات، وتصحيح الانحرافات في حال حدوثها من خلال أساليب الرقابة الوقائية الفاعلة، وذلك عبر إعداد منظومة المؤشرات والمعايير والمقاييس التقويمية المتقدمة.

٣- المقارنة بين متغيرات مرحلة التحول:

في حالات كثيرة توجد العديد من السمات التي تميز إدارة المشروع الصغير والمتوسط من خلال مالكه المباشر والمتمثلة في المرونة الواسعة والديناميكية الكبيرة، وممارسة مختلف أشكال المبادرات الذاتية التي تتصف بالابتكار أحياناً، والقدرة على تحمل المخاطرة من خلال اتخاذ العديد من القرارات الهامة رغم عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية الكفيلة بتشخيص المشكلة ومعالجتها. إن بعض هذه الصفات يمكن أن تكون مفيدة في حال نقلها إلى الموظفين الإداريين الجدد مع إدخال بعض التعديلات

عليها والتي تتوافق مع الرؤية العلمية المعاصرة في إدارة شؤون الموارد البشرية والمادية في المنشآت الاقتصادية. وهذا يفسر ضرورة خلق شكل من أشكال التوازن في أنماط الإدارة عبر التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الاحترافية القائمة على منظومة المبادئ والقواعد والأسس العلمية، مع استخدام متميز للأساليب والتقانات الإدارية المتطورة.

إن تطبيق وتنفيذ عملية التحول من التقليدية إلى المعاصرة يواجه الكثير من الصعوبات، نظراً لاختلاف وتباين وجهات النظر الخاصة بمالك المشروع من جهة، والمدير المحترف المعاصر من جهة ثانية (والذي قد يكون المالك نفسه بعد إخضاعه لدورات تدريبية وتأهيلية متخصصة، واكتسابه الذاتي للخبرات والمعارف). والتباين في وجهات النظر موضح في الآتي:

وجهة نظر المالك	وجهة نظر المدير المعاصر المحترف
ما الفرص المتاحة في السوق؟	ما الموارد التي يجب مراقبتها؟
ما طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحدد علاقة المنظمة بأسواقها؟	كيف يمكن استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثلى؟
ما المستلزمات الضرورية لتنفيذ الخطط والبرامج؟	كيف يمكن الحد من تأثير الآخرين من قدرتي على تحسين مستوى الأداء؟
ما الفرصة المناسبة؟	ما الهيكل المثالي؟

(انظر د. عبد الحميد أبو ناعم ، ص١٨٩.)

٤- من الفنية إلى الاحتراف الإداري:

من الشائع بشكل واسع بأن الأشخاص الذين يتمتعون بمهارات فنية تخصصية، وتتوفر لديهم بعض الإمكانات المادية وحب المخاطرة يقدمون على إنشاء مشروعات فردية (أسرية) صغيرة يشرفون على تشغيلها وإدارتها بشكل مباشر، دونما الحاجة

للاستعانة بالغير. لكن مع نمو المشروع وتطوره وازدياد حجم أعماله واتساع علاقاته مع الموردين والعملاء والممولين والمستهلكين، فإنه يصبح من العسير على المدير الفني (المالك) أن يمارس مختلف النشاطات الإنتاجية والتسويقية والإدارية والمالية وغيرها، ضمن المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية. لذلك فإن المدير أمام خيارات محدودة تتمثل:

أولاً: في عملية تحسين مهاراته الفنية والإدارية المختلفة ليكون قادراً على ممارسة جميع الأنشطة المنظماتية، (وقد يكون ذلك غير ممكن لأن المالك مهما تعددت مواهبه، فإنه ليس بمقدوره أن يتابع ويمارس كل هذه الأعمال بكفاءة المتخصصين). والدليل على ذلك تجربة بيل غيتس التي قدمناها في بداية هذا الفصل، حيث بدأ يتحرر تدريجياً من الكثير من الأعباء الإدارية والفنية والتنظيمية لكي يتفرغ للإبداع والابتكار ورسم الاستراتيجيات وإعداد الخطط والبرامج التطويرية.

ثانياً: التنازل عن بعض النشاطات في المشروع، وتكليف ذوي المهارات والكفاءات العالية بها من المتخصصين من داخل الشركة أو خارجها. وبشكل عام لا بد من تحقيق التوازن في ممارسة مختلف النشاطات الإدارية والفنية والخدمية في إطار توزيع عادل ومنطقي وحسب هيكل تنظيمي مدروس.

والإدارة في جميع مستوياتها تحتاج إلى مجموعة من المهارات التي لا بد من توافرها في شاغلي هذه المستويات المختلفة، وهذه المهارات هي:

أ- المهارات الفنية التخصصية التي يحتاجها المهندسون والإداريون والماليون وغيرهم، كأن نقول مثلاً بأن المدير الفني معني باستيعاب العملية التشغيلية الإنتاجية بشكل متكامل، إلى جانب الإلمام بالتجهيزات والعدد والأدوات من حيث المسائل المتعلقة بإدارتها وصيانتها وخصائصها وأسعارها وعمرها التشغيلي وغير ذلك.

ومدير التسويق يجب أن يكون قادراً على رسم سياسة تسويقية ناجحة مبنية

على دراسات وبحوث تسويقية علمية، بالإضافة إلى قدراته على إدارة شبكة علاقات الشركة في الميدان التسويقي مع الموردين والعملاء والوكلاء ورجال البيع والمستهلكين في الأسواق الداخلية والخارجية. علاوة عن فهم طبيعة الأسواق المستهدفة وخصائصها المختلفة. في الوقت الذي يجب أن يتمتع المدير المالي بمهارات مالية ـــ فنية تتمحور حول مسائل إعداد الخطط المالية وتدفقاتها الداخلة والخارجة، ومعرفة مصادر التمويل وتكلفة رأس المال، وكيفية إعداد القوائم والحسابات المالية، وطريقة استخدام الموارد المالية بكفاءة وفاعلية. وعادة مطلوب توفر المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، نظراً لحاجة العاملين في هذين المستويين إلى هذا النوع من المهارات.

ب- المهارات الإنسانية التي تتمثل في إمكانات وقدرات الأفراد والإداريين في التعامل مع الآخرين والتأثير عليهم وحفزهم مادياً ومعنوياً، لتحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية والإدارية، والعمل في بيئة مفتوحة من العلاقات الإنسانية على مستوى المنظمة وخارجها، حيث تتيح عملية استخدام المهارات الإنسانية بنجاح إلى تحسين الصورة الذهنية لدى المجتمع والمتعاملين عن المنشأة، وذلك من خلال إقامة علاقات طيبة مع الأوساط الاجتماعية والثقافية والمهنية. وتتجلى بشكل واضح المهارات الإنسانية للمديرين في القدرة على إذكاء روح الفريق والعمل الجماعي والتعاون والتنسيق فيما بين مختلف الوحدات التنظيمية، في سبيل تعظيم المخرجات وتقليل المدخلات إلى أدنى حدد ممكن، مما يحقق أهداف المنشأة بكثير من الفاعلية، وذلك عبر الاستفادة القصوى من الآراء والمقترحات والمبادرات الفردية والجماعية في المنشأة.

والمهارات الإنسانية الهامة التي يحتاجها المديرون على جميع المستويات هي مهارات الاتصال وتبادل المعلومات، حيث إن الاتصال يجعل العمليات الداخلية تسير بسهولة ويسر دون تعارض أو ازدواجية، كما وأن الاتصالات الجيدة تعزز العلاقات مع مختلف الجهات الخارجية المرتبطة بالشركة.

المدير الفعال يجيد كيفية استخدام وسيلة الإعلام المناسبة بعد اختيارها إلى جانب تحديد طبيعة الاتصال الشفهي كالمحادثة وجهاً لوجه، الاجتماعات، الاتصالات الهاتفية، المؤتمرات والاجتماعات الإلكترونية عن بعد. كما ويمكن اختيار طريقة الاتصال الكتابي على شكل الخطابات والتقارير والمذكرات ورسائل البريد الإلكتروني. وعملية اختيار الاتصال الكتابي أو الشفهي تتوقف على طبيعة الرسالة وأهميتها ومضمون المعلومات المراد التحدث بشأنها، مع العلم بأن الاتصال التحريري الجيد يتطلب: الوضوح والدقة في الرسالة الموجهة للآخرين بحيث لا تكون حمالة أوجه متعددة قابلة للتأويل والتفسير الذي قد يكون بعيداً عن المضمون المطلوب إيصاله، وإضافة إلى تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه من خلال إرسال الرسالة.

ج- المهارات الإدارية التي تتمحور حول توفر القدرات والإمكانات التي تتيح للمديرين ممارسة أدوارهم بشكل فعال من خلال إعداد الاستراتيجيات ورسم السياسات البعيدة والمتوسطة ومناقشة وإقرار الخطط والبرامج المتوسطة والجارية، واتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي، والتمتع بنظرة شمولية ومتكاملة ومستقبلية حول أبعاد المنظمة الإنتاجية والمالية والتسويقية بما يمكن هذه الإدارات من تسخير جميع الطاقات المتاحة في سبيل تحقيق أهداف الشركة بأقل ما يمكن من التكاليف. وعادة المهارات الإدارية ضرورية لجميع مستويات الإدارة، لكن الإدارة العليا بحاجة أكثر من سواها إلى هذا النوع من المهارات.

د- المهارات الفكرية ـــ العقلية التي تؤكد على ضرورة أن يتمتع المديرون في كافة مستوياتهم بالقدرات التي تمكنهم من التحليل والاستنتاج الصحيحين بالنسبة للقضايا المطروحة أمامهم، أو تلك التي تواجههم بشكل دوري أو طارئ في سبيل إيجاد الحلول الملائمة لها في إطار مجموعة النظم الفرعية، التي تتكون منها الشركة شريطة أن تكون النظرة عميقة وشاملة وتطال جميع الأنشطة وعلاقاتها المتبادلة، وبما

يخدم الأهداف العامة للمنظمة. المهارات الفكرية والعقلية ضرورية لجميع المستويات الإدارية، لكن الحاجة إليها تظهر بشكل أكثر وضوحاً في مستويي الإدارة العليا والوسطى.

ثالثاً– الدور الخاص لمدير المشروع الصغير أو المتوسط:

يسود اتجاهان في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

الأول: يقوم على الفلسفة الشخصية التي يؤمن بها المدير المالك ويطبقها لكونه صاحب المشروع، وله أهدافه وطريقته الخاصة في تحقيقها من خلال الأسلوب الفردي في إدارته لمنشآته ظناً منه أن هذا الأسلوب المعتمد من قبله هو الأجدى والأمثل والأكثر قرباً من تحقيق العوائد المجزية. وهذه الفلسفة الخاصة بالمدير المالك تتمثل بالمبادئ الإدارية التي يطبقها، وبالأخلاقيات السلوكية والاجتماعية التي ينفذها عبر إدارته لمنشأته قاصداً تحقيق أهدافه وغاياته.

لكن من المعروف أن هناك مجموعة من الموارد المتوفرة التي لا بد من إدارتها بشكل عقلاني ورشيد، تتمثل بالتجهيزات والعدد والمواد والأموال والعمل على استغلالها بالحدود القصوى دون هدر أو تفريط.

كما وأن هناك عناصر إضافية أخرى تقع في نطاق إدارة المدير المالك وهي الوقت المتاح للعمل، الأسواق الداخلية والخارجية، البيئة الخارجية والتنافسية بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والأعراف والعادات الاجتماعية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أسلوب إدارة المشروع من جهة والقدرة على التحكم المحدود أو السيطرة النسبية على بعض منها. وبما أن الموارد والزمن من العناصر المحدودة فإنه لا بد من الاهتمام بطريقة استخدامها، أما بالنسبة للتسويق والظروف الاقتصادية والبيئية الأخرى، فإن عملية تجاهلها تعني الفشل والخروج من الساحة، لذا لا بد من دراستها عبر إجراء البحوث والاستقصاءات التي تمكن من اتخاذ القرارات

الملائمة لبيان احتياجات ومتطلبات العملاء، والعمل على المساهمة في تلبيتها في حدود إمكانات الشركة مع الأخذ بالحسبان ظروف وشروط وسياسات المنافسين التسويقية المعتمدة في الإنتاج والتوزيع والترويج والتسعير.

والمدير في المشروعات الصغيرة والمتوسطة معني بعملية إعداد الخط والبرامج التنفيذية قصيرة ومتوسطة الأجل، والتي يحدد فيها أهدافه عبر سلسلة من المعايير والمؤشرات الموضوعية القابلة للتنفيذ في حدود الإمكانات المتوفرة. كما أن الخطط والبرامج تحدد للمدير المسار المطلوب وفق برنامج زمني يتطلب توفير مقومات مادية وبشرية لتنفيذه، من أجل تحديد معدلات التطور والنمو المقبلة في إطار خطط التوسع والتحول نحو المشروع الأكبر.

والعنصر الأهم الذي يشكل محور اهتمام أي مدير ناجح هو العنصر البشري من حيث الاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل، حيث إنه على هذا العنصر وأسلوب التعامل معه وإدارته يتوقف نجاح المدير في رسم الخطط والبرامج وتنفيذها، لذلك لا بد من ضبط عمليات الاختيار والتعيين عبر معايير موضوعية متقدمة تهتم بالمؤهلات والكفاءة والخبرة والنزاهة والقدرة على التعامل مع الفريق وبيان كيفية استنهاضه لتحقيق أقصى الأهداف. وكذلك الأمر بالنسبة لإخضاع العاملين لدورات تأهيلية وتصميم برامج تدريبية (داخلية أو خارجية) بالاعتماد على الذات أو على المراكز المتخصصة لتحسين كفاءة العاملين في المشروع وتحسين مستوى الأداء لديهم.

إن كل هذه المسائل وغيرها تحدد بشكل مباشر طبيعة الخصائص والصفات الفردية التي يتميز بها المدير في سبيل تحقيق التقدم والنمو المضطرد لمشروعه.

<u>الثاني</u>: التعاطي مع الكوادر البشرية الإدارية الكفوءة وتفويضها لتقوم بممارسة جميع الأنشطة المتاحة بما يتوافق والأهداف المحددة من قبل المدير المالك. ومن المفيد هنا الإشارة إلى ضرورة الاستفادة من الخبرات الإدارية والفنية في عملية رسم السياسات

وصياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج القابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانات المتاحة من جهة والموارد الإضافية التي يمكن تجنيدها من خارج المنشأة من جهة ثانية.

وبما أن النشاطات في عالمنا المعاصر تتصف بالتخصص وتقسيم العمل، فإن المدير لا يستطيع بمفرده القيام بجميع الأعمال والنشاطات نظراً لعدم وجود المدير (السوبرمان)، حيث لا بد من التعاطي مع البيئة الخارجية (خارج إطار الشركة) والتفاعل معها بطريقة إيجابية للاستفادة من الكوادر والاختصاصات بأعلى كفاءة ممكنة، ورسم آفاق المستقبل في ضوء المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية حاضراً ومستقبلاً، وبما يتماشى وفلسفة ومنهجية العمل التي يؤمن بها المدير المالك، شريطة أن تكون قابلة للحياة في ضوء التطورات والتغيرات الحاصلة في جميع المجالات.

رابعاً- أنماط الإدارة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تختلف الإدارات من حيث الأساليب والطرائق المعتمدة نظراً لاختلاف قاعدة المؤهلات والخبرات والمعارف لدى الإداريين، ونظراً لوجود مذاهب ومدارس فكرية إدارية مختلفة، ونظراً للأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها، وإلى مدى توافر العناصر الحاسمة في إنجاح العملية الإدارية، وإلى طبيعة الأنظمة الاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع، وإلى نوع النشاط الذي يدار، فإنه توجد مجموعة من الأنماط الإدارية السائدة نذكر منها:

أ- **النمط التقليدي في الإدارة**: يعتمد الإداريون في ظل هذا النمط على خبراتهم السابقة وعلى خبرات من سبقوهم في ممارسة الأدوار الإدارية، محافظين بذلك على منظومة المبادئ والقواعد الأساسية والنظريات المعروفة في إدارة مختلف النشاطات الإدارية والفنية والخدمية دون إدخال تعديلات أو مراعاة للتغيرات والتباينات البيئية ما بين شركة وأخرى أو مجتمع وآخر. كما هو واضح فإن هذا النمط يتسم بالمحافظة والتقليدية وعدم الاعتماد على التطوير وإدخال

تعديلات جوهرية على طرائق الإدارة وأساليبها وتقاناتها، كما أن هذا النمط يحاول الحفاظ على الأوضاع كما هي ويكون غير قادر على المبادأة والتطوير.

ب- **النمط الوظيفي في الإدارة:** حيث ينظر رواد هذا الأسلوب إلى أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف (تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه، قيادة، تسويق، تمويل، إنتاج، موارد بشرية...) يجب إدارتها وفق منهجية محدودة في سبيل تحقيق أهداف المشروع، ويتم التركيز هنا على استقلالية هذه الوظائف، في الوقت الذي ندرك بأنها لا يمكن أن تمارس بمعزل عن بعضها البعض نظراً لتكاملها وضرورات التنسيق فيما بينها، حيث لا يمكن وضع برامج وخطط الإنتاج من قبل الإدارة الإنتاجية دون الاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث التي تقدمها الدوائر التسويقية عن متطلبات واحتياجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

جـ- **النمط الكمي في الإدارة:** يعتمد هذا الأسلوب في اتخاذ قراراته على الدراسات التبريرية بأبعادها الاقتصادية والفنية والاجتماعية من خلال استخدام الطرائق الإحصائية والرياضية والبرمجيات الحاسوبية، في سبيل تحديد الأهداف والمؤشرات بطريقة كمية من خلال المعدلات والنسب وإنتاجية العمل (معدل النمو السنوي في الإنتاج والمبيعات، إجمالي الربح الصافي، القيمة المضافة، معدل العائد على الاستثمار، إنتاجية العامل في الشركة...). في العادة يهتم الإداري بعناصر الإنتاج جميعها لكونها وسائل تحقق له الأهداف والغايات المرسومة.

د- **نمط الإدارة بالأزمات:** يقوم هذا الأسلوب على المبدأ الإنقاذي للموقف أي إن المدير ينتظر حدوث المشكلات واحدة تلو الأخرى ثم يسعى إلى حلها بعد فوات الأوان وحدوث خسائر متلاحقة. كأن ينتظر المدير تراكم المخزون لدى

شركته لكي يستشعر بأنه يغرد خارج السرب، وأن منتجاته غير متوافقة مع متطلبات السوق وليست ملائمة من حيث الخصائص والمواصفات بالمقارنة مع السلع البديلة المنافسة في الأسواق، وبالتالي يصل إلى قناعة مفادها فشل سياساته الإنتاجية والتسويقية. لكن هناك مفهوم آخر لأسلوب الإدارة بالأزمات الذي يقوم على أساس الإعداد المسبق والتهيؤ التام لمواجهة المشكلات والأزمات التي قد تظهر بشكل غير متوقع ومخطط، كما هو الحال لانعكاس الأزمات الاقتصادية أو السياسية أو العسكرية أو الطبيعية (الكوارث الطبيعية) على طبيعة النشاط. وتوجد إدارات عالمية متخصصة على مستوى عالٍ من الكفاءة والدراية لمعالجة هذا النوع من الأزمات على مستوى الشركات والحكومات.

و- **نمط الإدارة السلوكية ــ الإنسانية:** يركز أصحاب هذا الأسلوب على العنصر البشري بشكل رئيس، على اعتباره القوة الإنتاجية الفاعلة من خلال الاهتمام بتفجير طاقات العاملين، والاستفادة منها في الحدود القصوى عن طريق التأكيد على إنسانية العاملين والعمل على تحفيزهم المعنوي قبل المادي، وإشراكهم في رسم السياسات وإعداد الخطط واتخاذ القرارات التي تحدد مستقبلهم ومستقبل الشركة التي يعملون فيها.

ز- **الإدارة بالأهداف والنتائج:** يدعو أصحاب هذا الأسلوب إلى التركيز على تحقيق مجموعة الأهداف المرسومة والنتائج المرغوب التوصل إليها بغض النظر عن الطرائق والأساليب الإدارية والفنية المعتمدة، وبمعزل عن اللوائح والأنظمة النافذة وتعطى للإدارات مرونة وصلاحيات واسعة في تحقيق هذه الأهداف (شريطة عدم الخروج عن القواعد والخطوط العريضة لسياسة الدولة وأعراف المجتمع والقوانين الرئيسة). هذا الأسلوب يعطي الإدارات الحرية في رسم سياسات التشغيل والإنتاج والمكافآت والتسعير والتسويق وغير ذلك، دون

التقييد بالضوابط والسلالم والمعايير المعتمدة قانونياً. كما هو الحال بالنسبة لشركات قطاع الغزل والنسيج التي لا تزال تعمل وفق مبدأ الإدارة بالأهداف في سورية، لتمكينها من تجاوز مشكلاتها الإنتاجية والتسويقية ولتقليص المخزون المتراكم في مستوى دعاها من المواد الجاهزة أو نصف المصنعة...

حـ- **الإدارة بالأداء والقيم**: لعل هذا الأسلوب هو الأحدث في عالم الإدارة لأن الموارد المادية والبشرية المتاحة مرتفعة القيمة من جهة، ونادرة في بعض الأحيان من جهة أخرى، فإنه من غير المسموح للإدارات التفريط بهذه الموارد، وذلك عبر التأكيد على مسألة تعظيم المخرجات من خلال تحسين مستويات الأداء وتقليص الهدر أو استبعاده كلياً من عناصر التكلفة، وزيادة الإنتاجية الفردية، وعلى مستوى المشروع إلى أعلى حدد ممكن. وهذا يتطلب شكل من أشكال الإدارة الجماعية التي تتصف بروح الفريق، وتسعى مجتمعة لرسم الخطط والعمل على تنفيذها في إطار تنسيقي وتفاعلي تام، وبالاعتماد على المبادرات الفردية والجماعية الهادفة إلى تحسين مستوى الأداء. وهذا الاتجاه يؤكد ضرورة التمسك بمنظومة القيم الاجتماعية والتعاونية والأخلاقية في ممارسة النشاطات والوظائف الإدارية والفنية على مستوى المشروعات، بما يحقق إعلاء القيم النبيلة الهادفة إلى المزيد من إحساس العامل بانتمائه لفريقه ومشروعه ومجتمعه، على قاعدة التعاضد والتكافل الاجتماعي الذي يستند إلى هذه القيم الراقية.

الفصل الرابع عشر

تجارب عالمية في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- عموميات في إدارة المشروع الصغير والمتوسط.
- التجربة الألمانية.

١- عموميات في إدارة المشروع الصغير والمتوسط:

مثلت المشاريع المتوسطة والصغرى أحد أهم العناصر التي ساهمت في تنمية القدرة الصناعية، وتطوير المستوى التكنولوجي في الدول المصنعة. إذ أثبتت الدراسات الحديثة هيمنة هذه المشاريع على النسيج الصناعي حيث إنها تمثل ٦٩,١% في فرنسا و٩٨,٥% في إسبانيا و٩٧,٩% في اليابان و٨٥% من إجمالي عدد المنشآت الصناعية على مستوى الدول العربية، إلى جانب أنها لعبت دوراً هاماً في الإنتاج في توفير فرص العمل، حيث ساهمت بـ ٥٤% من مجموعة العاملين في القطاع الصناعي في تونس و٥٣% في فرنسا و٧٢% في إسبانيا و٦٠% في اليابان.

ويبين الجدول التالي نسب الشركات العائلية في بعض دول العالم إلى العدد الكلي للشركات: (شكل ١)

نسب الشركات العائلية في بعض دول العالم

م	الدولة	النسبة المئوية %
١	البرتغال	٧٠
٢	المملكة المتحدة	٧٥
٣	إسبانيا	٨٠
٤	سويسرا	٨٥
٥	السويد	٩٠
٦	إيطاليا	٩٥
٧	الشرق الأوسط	٩٥

شكل (١)

لقد عزز الاتحاد الأوربي نشاطاته بكثافة في سبيل تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتبسيط إدارتها والإجراءات الناظمة لهذه المشاريع لتسهيل واستثمار الإبداع الفكري والابتكار المتوقع الحصول عليه من الأفراد. وهذا ما ينعكس من خلال تجارب دول الاتحاد الأوربي. ففي إيطاليا ونظراً لعجز المصارف التقليدية عن القيام بمهمة التحويل السليمة لهذه المشروعات تم إنشاء مؤسسات جديدة تستهدف القيام بهذه الوظيفة بشكل أكثر سهولة، حيث أخذت هذه المؤسسات أسماء مختلفة على الرغم من تساوي المهمة المنوطة بها.

من جهة أخرى برزت الحاجة لإنشاء مؤسسات أخرى وسيطة تقوم بتأدية وظيفة الضمان، لسداد هذه القروض التي غالباً ما تكون المعضلة الرئيسة أمام أصحاب المشروعات الصغيرة، نظراً للعجز المادي لديهم، وبالتالي عدم قدرتهم على تقديم الضمانات اللازمة والمطلوبة لمنح القروض ما أفرز ما يسمى بصناديق الكفالات من قبل الكثير من الدول أو إدارتها المختصة أو جمعيات تبادل الكفالات وغيرها.

تجربة المشروعات الصغيرة في ألمانيا:

المهام الرئيسة للمشروعات الصغيرة في ألمانيا:

يمكن تقسيم المهام هذه إلى:

١. التجارة في المواد الاستهلاكية مثل:

- مواد غذائية.
- ألبسة ـــ أقمشة ـــ جلود.
- أدوات مترلية وكهربائية ...الخ.
- خدمات النقل (مواطنين ـــ سلع...).
- خدمات صحية (التمريض ـــ المعالجة الفيزيائية ـــ التجميل... الخ).
- خدمات اجتماعية (تربية أطفال ـــ خدمات شخصية خاصة...).

٢. العمل الاستثماري مثل:

- البناء والإنشاء.
- تصنيع التقنات والأدوات.

٣. العمل على تقديم خدمات للمشروعات الكبيرة، وذلك حسب طبيعة النشاط الاقتصادي والخدمي في الاقتصاد الوطني.

في ألمانيا بلغت نسبة العاملين في المشروعات الصغيرة في القطاع الصناعي ٩% من عدد العاملين حسب إحصائيات ١٩٩٩، ونسبة المشروعات الصغيرة لمجموع المشاريع بلغت ٢٠%. حالياً هناك جهود إضافية لتشجيع هذا الاتجاه من خلال إنشاء تنظيم جديد تحت عنوان (ICH-A-G) أي مشروع الأنا (المشروع الفردي)، وذلك منذ ٢٠٠٣/١/١ والمراد من خلاله الحد من العمل في السوق السوداء، بل

العمل ضمن تنظيم استثماري منظم من قبل الجهات المعنية لرعاية هذه الجهود والحد من البطالة من خلال رعاية وتشجيع هذه المشاريع. من خلال تخفيض الضرائب على هذه المشاريع إلى الحد الأدنى فالمشروع معفى من الضرائب إذا لم تتجاوز أرباحه السنوية ٢٥٠٠٠ يورو، كما أن هناك رعاية مباشرة لهذه المشاريع تتعلق بتسويق منتجاتها وتأمين التمويل اللازم لها، لذلك والملفت هنا تلك الرعاية الخاصة بالأفراد الذين لديهم إبداع جديد وقدرات فكرية خلاقة، حيث يمكن ربط هؤلاء بمشاريع وشركات كبيرة يمكن لها استثمار هذه الطاقات عن طريق التطبيق العملي لها وترجمتها فعلياً.

في الوقت الراهن يعمل ٥,٩ مليون إنسان في العمل اليدوي البسيط في مشروعات صغيرة عددها (٨٦٠,٠٠٠) معمل صغير.

وقد توزعت أحجام المشروعات الصغيرة بمعيار عدد العاملين فيها على الشكل التالي:

وقد توزعت هذه المشاريع حسب نوع النشاطات التي تقدمها على الشكل التالي:

- إن قيمة الاستثمارات لهذه المشاريع في الاقتصاد الألماني في عام ٢٠٠٠ بلغت ٥٢٧ مليار يورو، وهو ما يشكل ما نسبته ٤٠% من الاستثمارات الصناعية تقريباً.
- كما أن معدل الاستثمارات لكل من هذه المشاريع بلغ ما يقارب ٦١٣,٦٠٠ يورو.
- بلغ معدل تكلفة عمل كل فرد في هذه المشاريع ما يقارب ٨٩,٥٠٠ يورو.

- تجربة تايلاند:

انطلقت التجربة من واقع الصعوبات الجمة التي تعانيها الصناعات الصغيرة في الاقتراض من البنوك التجارية بسبب مسألة الضمانات المالية. وفي سنة ١٩٨٤ قامت هيئة تمويل الصناعة في تايلاند Industrial Finance Co- operation of Thailand IFCT بفتح شباك لتقديم الائتمان للصناعات الصغيرة. وبعد عام واحد تمت الموافقة على تمويل ١١٦ مشروعاً في حدود ١٢ مليون دولار أمريكي، بشروط ميسرة بالمقارنة مع أصحاب المشروعات الصغيرة من أجل رجال الهيئة IFCT أهمية إقامة العلاقات الشخصية مع أصحاب المشروعات الصغيرة من أجل إنجاح برنامج المساعدات. وكان هناك مراقبة لتكاليف المشروع الصغير عن قرب لمعرفة مقدرته على النجاح والاستمرار في المستقبل لأجل تفادي السديون المعدومة، والتي يمكن أن يؤدي تزايدها إلى فشل برنامج المساعدات.

وعدت المشاركات في رأس المال أول وأهم مصدر يعتمد عليه في تمويل تنمية المشروعات الصغيرة، ومع ذلك وجد أن هناك عقبة أساسية في إتمامها عن طريق سوق رأس المال في تايلاند.

والواقع أن أسواق رأس المال في البلدان النامية، إما متخلفة أو غير موجودة، بالإضافة إلى الصعوبات الخاصة التي سوف تواجه تسويق أسهم للمشروعات الصغيرة، حيث إن هذه قد لا تكون في تقدير المتعاملين مربحة؛ مثل أسهم المشروعات الكبيرة. وربما أن الممولين الأجانب (خاصة الهيئات والمؤسسات الدولية المهتمة) يستطيعون المساعدة بشكل فعال في تنمية أسواق رؤوس الأموال في البلدان النامية.

كذلك فإنه لم يكن ممكناً الاعتماد على سوق رأس المال المحلي بإصدار سندات للمشروعات الصغيرة تحمل فائدة محددة، ولها أجل محدد. فسوق رأس المال في تقدير الخبراء لم يكن ناضجاً للسندات تماماً مثلما هو غير ناضج للأسهم. وبالإضافة إلى هذا

قيل إن سندات المشروعات الصغيرة تحتاج إلى شرطين حتى لا يعرقل نموها: أن تكون طويلة الأجل نسبياً، وأن تحمل فائدة منخفضة نسبياً. وكلا الشرطين كفيل بجعل هذه السندات في موقف تنافسي ضعيف مع السندات الأخرى للمشروعات الكبيرة أو الحكومية. وكان مما اقترحه أحد الخبراء التايلانديين قيام الحكومة بضمان سندات المشروعات الصغيرة.

وبالرغم من أهمية التسهيلات الائتمانية من البنوك التجارية للمشروعات الصغيرة لأجل تمويل رأس المال العامل Working Capital إلا أن أصحاب هذه المشروعات كانوا يواجهون الصعوبات التقليدية في الحصول عليها. ولقد اقترح لذلك أن تقوم المؤسسة التي تسعى لمساعدة المشروعات الصغيرة بتنظيم الحصول على الائتمان المطلوب من البنك المركزي أو الحكومة، وذلك حتى تحتفظ الأرصدة طويلة الأجل لتمويل الأصول الثابتة.

ومن خلال التجربة وجد أيضاً أن الحصول على المساعدات التمويلية من الخارج أمر ضروري لتنمية الصناعات الصغيرة، وأن الحكومة يجب أن تقوم بدور هام للحصول على هذه المساعدات في شكل قروض أو غير ذلك، وأن تقوم بعض الهيئات أو المؤسسات المختصة نيابة عن الحكومة في تحمل مسؤولية توزيع هذه المساعدات على المشروعات الصغيرة في إطار معايير اقتصادية سليمة؛ بحيث تتم تغطية تكلفة رأس المال الأجنبي.

ومع ذلك فإن المشكلات الناجمة عن التضخيم وتغير سعر الصرف الأجنبي بالنسبة لقيمة القروض الأجنبية يجب أن تنال اهتماماً خاصاً من الحكومة؛ لأنها قد تكون أكبر بكثير من طاقة المشروعات الصغيرة. ومسائل المساعدات التمويلية الأجنبية ومشكلاتها بالنسبة للصناعات الصغيرة متكررة في تجارب البلدان النامية الأخرى (وإن لم يأت ذكرها)، إلا أن علاقات تايلاند المتزايدة مع العالم الخارجي المتقدم أعطت لهذه

الناحية أهمية خاصة.

– تجربة بيرو:

اقترنت مساعدة الصناعات الصغيرة بنمو الحركة التعاونية في بيرو. ولقد قامت المؤسسة المركزية للائتمان التعاوني في بيرو Central De Creditor Cooperative (CCC) بمد نشاطها ليشمل مجال تمويل المشروعات الصغيرة في الثمانينيات. وكانت الإدارة مقتنعة منذ البداية أنها لكي تؤدي عملها بنجاح مع المشروعات الصغيرة لا بد أن تكون قادرة على التفاهم وإقامة الصلات مع أصحابها الذين يجري نشاطهم غالباً في القطاع غير الرسمي، ونتيجة لهذه الاستراتيجية أمكن تقديم التمويل لكل حالة بشكل مرن جداً يتفق معها، وذلك بالنسبة لسعر الفائدة على القرض أو فترة السماح. وكما ذكر رئيس قسم المشروعات الصغيرة في مؤسسة CCC كان من الضروري أن يتم التحرر من الأنماط التقليدية، وأن تتعلم الإدارة من أصحاب الأعمال في المشروعات الصغيرة، وكذلك تساعدهم وألا تقع في أخطاء نسخ بعض أفكار نظرية غير صالحة لبيرو من بلدان أخرى.

واتجهت سياسة CCC إلى تفضيل تمويل رأس المال العامل على أساس فترات قصيرة بمتوسط ثلاثة أشهر، ولكن قابلة للتجديد حسب الحالة، أما تمويل رأس المال الثابت فخضع لدراسات خاصة، ووضع له جدول يتفق مع ظروف الأرصدة النقدية لدى CCC. واستعانت المؤسسة أيضاً بالتمويل الأجنبي من FMO، لتساعد المشروعات الصغيرة بشروط ميسرة نسبياً مع الاهتمام بتقديم مساعدات في مجالات التدريب والتقانة والإدارة.

وبالنسبة لأن نشاط معظم المشروعات الصغيرة يجري في القطاع غير الرسمي، ويمثل أحد الأسباب الهامة لحرمانها من الحصول على الائتمان من البنوك التجارية، كان يقترح أن تعطى هذه المشروعات مساعدات حتى تتحول إلى القطاع الرسمي، ولكن

المسؤولين في CCC رأوا في ذلك حلاً غير عملي، فالتحول إلى القطاع الرسمي كما قيل ليس له أهميته لتنمية هذه المشروعات الصغيرة، بل إن تكلفته سوف تكون عالية، حيث يدخلها في إطار مشاكل رسمية قانونية ومشاكل ضريبية يمكن أن تعرقل نشاطها تماماً.

ورأت مؤسسة CCC أن تواجه مشكلة الائتمان المصرفي مواجهة عملية دون اشتراط تحول المشروعات الصغيرة إلى القطاع الرسمي. وذلك بتوفير ضمان لها من قبل بعض الهيئات أو المنظمات. ومما يذكر أن بعض الهيئات الأمريكية أودعت رصيداً بالدولار لدى مؤسسة CCC لضمان الائتمان للمشروعات الصغيرة النشطة في القطاع غير الرسمي.

ومن المشكلات البارزة التي واجهت مؤسسة CCC في جهودها لمساعدة المشروعات الصناعية الصغيرة — التضخم الجامع والتدهور المستمر في قيمة العملة الوطنية. فقد كان لهاتين المشكلتين أثرهما المباشر في زيادة تكلفة الموارد المالية المقترضة من الخارج (مثل قرض FMO). وقيل: إنه كان من الضروري لذلك أن تعمل على تحميل سعر فائدة مرتفع بشكل فاعل على القروض حتى يمكن تغطية خسائر الصرف Exchange Losses بالنسبة للموارد المالية الأجنبية. والواقع أن هذه المشكلة لم تصادف مؤسسة CCC في بيرو وحدها (وإن كانت شديدة الحدة مع المعدل المرتفع للتضخم وتدهور سعر العملة الوطنية في الخارج)، بل صادفت معظم المؤسسات والهيئات في البلدان النامية التي حصلت على تمويل من أجل التنمية.

وبالإضافة إلى ما سبق كانت هناك مشكلة السياسة النقدية بالنسبة لسعر الفائدة. فقد رفع سعر الفائدة رفعاً غير عادي في بعض الفترات في إطار سياسة محاربة التضخم. فوصل سعر الفائدة الفعلي إلى ١٥٤% في آخر عام ١٩٨٤، وإلى ١٩٠% في فبراير ١٩٨٥ ثم ٢٧٣% في يوليو ١٩٨٥، وذلك قبل أن يبدأ في الهبوط مرة

أخرى. وكان معنى هذا أن ترتفع تكلفة القروض على الجميع، وقد تأثرت المشروعات الصغيرة تأثراً بالغاً بهذه السياسة حتى قيل: إنها كانت تقترض من السوق غير الرسمي على أساس معدلات يومية للفائدة بلغت نحو ٨٠٠% و ١٠٠٠%.

وهكذا فإنه بالرغم من وجود بعض الجهود الجادة في سبيل تمويل وتنمية المشروعات الصغيرة، فإن العقبات الكبرى تنبعث من نظام الفائدة: من المؤسسات التمويلية التي لا تعمل إلا بالفائدة، وعلى رأسها البنوك التجارية، حيث هي من أهم مصادر الائتمان قصير الأجل، ومن السياسة النقدية التي تعتمد على آلية الفائدة لتصحيح الأوضاع الاقتصادية المختلة، ومن القروض الدولية المحملة بالفوائد، وتزايد عبئها في ظل ظروف التضخم وارتفاع سعر الصرف الأجنبي.

– تجربة إندونيسيا:

تمكنت إندونيسيا في خلال السبعينيات وبداية الثمانينيات مع زيادة إيراداتها من البترول أن تنمي حجم قطاعها الصناعي. وكان الطابع المميز لهذه التنمية الصناعية مثلاً في الاستثمارات الضخمة في القطاع العام، والتي اقترنت بالتقانة المكثفة لرأس المال. وقد ترتب على هذه السياسة إهمال واضح أو تحيز ضد قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، والتي كونت نحو ١٥% من إجمالي القيمة المضافة للقطاع الصناعي في منتصف الثمانينات، ومما يذكر هنا أنه بينما حصلت المشروعات الضخمة على ائتمان مباشر منخفض التكلفة فإن المشروعات الصناعية الصغيرة لم تحصل إلا بعض التمويل المدعم في إطار برامج محددة، (برنامج Investment Credit Program وبرنامج Small Permanent Working Capital Program).

فالتمويل بالفائدة المنخفضة من المصادر المصرفية لم ينفع المشروعات الصغيرة أو متوسطة الحجم، حيث حصلت المشروعات الكبيرة على معظم الائتمان المتاح. وكانت البنوك التجارية بطبيعتها تفضل منح القروض في الحالات التي تقل فيها

المخاطرة، وهي بداهة ليست حالات المشروعات الصغيرة.

وفي إطار مشروع لتنمية الصناعات الصغيرة Small Enterprise Development Project وبالرغم من الاحتياطات التي اتخذت من ناحية تدريب موظفي البنوك على القيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، إلا أن البرنامج فشل في تحقيق أهدافه. ومن جملة الأسباب التي ذكرت لهذا الفشل: وجود معايير ضعيفة في عمليات اختيار العميل الذي يستحق التمويل، والفوائد المدعمة، وانخفاض نسبة العائد للبنوك في وساطتها المالية، والتهاون في تأمين أو نسبة الديون المشكوك فيها أو المعدومة. كذلك قيل: إن من أسباب فشل البرنامج قلة خبرة أصحاب المشروعات الصغيرة وعدم إعطائهم المشورة الكافية.

وفي أواخر الثمانينيات تقدمت الحكومة الإندونيسية بطلب قرض من البنك الدولي، مقداره مئة مليون دولار أمريكي (على أساس الشروط المعتادة)، ويخصص لتمويل وتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، على أن تساهم المشروعات المستفيدة بمبلغ ٥٩,١ مليون دولار، ومجموعة من البنوك الإندونيسية (١٣ بنكا تقوم بمباشرة تنفيذ عمليات التمويل) تساهم بمبلغ ٢٥ مليون دولار. وبالإضافة إلى هذا تساعد اليابان بمبلغ ٣,١ ملايين دولار " من بينها ٢ مليونان من مصادر محلية إندونيسية " وتساعد الأراضي الواطئة Nether Lands بمنح وقرض بإجمالي ٦,١ ملايين دولار (من بينها ٣,٧ ملايين من مصادر محلية إندونيسية). وعلى ذلك بلغت ميزانية البرنامج ١٩٣,٣ مليون دولار أمريكي، ومساهمة البنك الدولي فيها ٥٢%، والمستفيدون من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة ٣٠%. أما المبادئ التي أرسيت في هذا البرنامج التمويلي للصناعات الصغيرة، فمن أهمها: تقديم مساعدات تقانة ذات مستوى عال، وتقديم ائتمان خال من الدعم. والدفاع عن الائتمان غير المدعم يساعد على الاختيار السليم للمشروعات الاستثمارية، ويساعد المنشآت

الصغيرة في نموها حتى تصبح ذات قدرة مالية تمكنها من الاقتراض مباشرة من الجهاز المصرفي. كذلك كان من المبادئ إعطاء مشورات تنظيمية لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة حتى يستطيعوا اقتناص الفرص الجديدة، ويتمكنوا من التخطيط والتنفيذ السليم لأعمالهم، وكذلك من " التحديث " والتوسع وتنوع النشاط، وبذلك يسهمون بأكبر قدر في تنمية الناتج والتوظف في القطاع الصناعي.

ويمكن اختصار القول بأن البرنامج يكون من شقين: الأول يخص التمويل المباشر، والثاني يخص المساعدات التقانية والتنظيمية، وهي بمثابة تمويل غير مباشر، وبالنسبة لسعر الفائدة على القروض التي تحصل عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فقد اتفق أن يكون مساوياً لمتوسط مرجح لأسعار الفائدة المدينة على الودائع في البنوك التي تتولى تنفيذ البرنامج. وقد حسب هذا السعر وفقاً لبيانات سنة ١٩٨٨، فوجد مساوياً نحو ١٣,٦% في السنة، وكان هذا سعراً موجباً بالقيم الحقيقية Real Terms. وتحدد المبلغ الأقصى للقرض في أي حالة بـ ٣٧٥,٠٠٠ دولار أمريكي، يمكن أن يضاف إليه كحد أقصى ٤٠% لرأس المال العامل، أي ١٥٠,٠٠٠ دولار أمريكي. كما تقرر إلزام كل بنك من البنوك الثلاثة عشر المشاركة في تنفيذ البرنامج بدفع رسوم عن المبالغ التي تبقى لديها غير مستخدمة من برنامج المساعدات.

ويلاحظ على التجربة الإندونيسية الأخيرة أنها صممت وفقاً للمعايير التي سادت مؤخراً في المناقشات الخاصة بتمويل المشروعات الصغيرة في أطر النظم الوضعية القائمة على الفائدة. فالمشروعات يجب أن تتحمل تكلفة الأموال التي تستخدمها، فتدفع أسعار فائدة موجبة حقيقية وغير مدعمة. كما يجب على أصحاب المشروعات أن يسهموا في تمويل مشروعاتهم، وذلك للتأكد من جديتهم. ومع الاهتمام بتقديم المساعدات التقانية والتنظيمية تقل مخاطر السداد، وترجع النسبة الكبرى من الأموال مرة أخرى لمصادر التمويل، بالإضافة إلى الفائدة التي حملت عليها، وهذا هو المطلوب

في النهاية. يتم تمويل الصناعات الصغيرة مع أقل قدر من المخاطرة لمصادر التمويل مع تحقيق عائد مناسب لهذه المصادر.

الفصل الخامس عشر

تجارب عربية في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- مقدمة
- الشركات العائلية
- تجارب عربية في إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة
  - التجربة الأردنية.
  - التجربة التونسية.
  - التجربة السورية.
  - التجربة المصرية.
- ما المطلوب لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية؟

مقدمة:

أما على مستوى الدول العربية فهناك اهتمام متنامٍ بهذه المشروعات ومحاولات حثيثة لرعايتها وإدراكاً منها لأهمية هذه المشروعات، فقد عقدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالاشتراك في منظمات عربية أخرى كمؤسسة بن لادن السعودية، الملتقى الأول للشركات العائلية في الغرفة التجارية والصناعية في السعودية بتاريخ ١٥-١٦/١/٢٠٠٢، وتم نتيجة هذا الملتقى إنشاء وحدة متخصصة في إدارة وتنمية هذا النوع من المشاريع على شكل لجنة لمتابعة هذا الموضوع، ووضع السياسات اللازمة لتنشيط المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، وقد حددت هذه اللجنة أهدافها على الشكل التالي:

١- تطوير وتنمية الفكر الإداري في الشركات العائلية.

٢- تحديد ووصف المشاكل والتحديات المالية والإدارية والتسويقية واقتراح الحلول لهذه المشاكل.

٣- تنمية وتوطيد أواصر العلاقات التجارية والاقتصادية بين الشركات العربية العائلية، والمساهمة في إيجاد نوع من التكامل فيما بينها.

٤- تقديم خدمة معلوماتية من خلال تزويد مجموعة الشركات العائلية العربية بالبيانات المطلوبة، في المجالات التنظيمية والإدارية والقانونية وفرص الاستثمار المتاحة لها.

هذا وانطلاقاً من الدور المتنامي لأهمية الشركات الصغيرة والعائلية في العالم، ولما تمثله من أمن اقتصادي يحمي مستقبل شرائح اجتماعية كبيرة في الوطن العربي، ويساهم في الوقوف أمام طوفان العولمة الجارف، تم القيام بمجموعة من النشاطات الهادفة لتقوية هذه الشركات وتعزيز مكانتها الاقتصادية من خلال وضع نواة لتنظيم وتنشيط هذه المشروعات بمساهمة من المنظمة العربية للتنمية الإدارية، حيث تم تشكيل المركز العربي

للشركات العائلية والتي تعد جزءاً هاماً وأساسياً من الشركات الصغيرة، والتي سوف نسلط الضوء بإيجاز على هذه الأخيرة فيما يلي:

- الشركات العائلية:

إن الكثير من الشركات العالمية العملاقة في عالم اليوم قد نشأت في بداية الأمر على شكل شركات عائلية صغيرة عن تأسيسها، والأمثلة على ذلك كثيرة مثل فيات لصناعة السيارات، بنيتون لصناعة الألبسة، سيمنس لصناعة الإلكترونيات، باتا لصناعة الأحذية.. الخ. كما أن هناك الكثير من الأمثلة المشابهة في الوطن العربي، والتي كانت تتمتع بالصبغة العائلية مثل مجموعة بن لادن السعودية والخرافي في الكويت وزهران في مصر، وغيرها الكثير من الشركات التي أصبحت تساهم بشكل واضح في اقتصاديات الدول العربية.

إلا أن ظروف العمل الحالية للشركات الصغيرة والعائلية أصبحت تحتاج لعوامل جديدة لضمان نجاحها، خاصة وأن ظروف السوق والمستهلك قد تبدلت بشكل حاد، ما جعل إدارة هذه الشركات تأخذ اتجاهاً جديداً لتكون قادرة على مواكبة العمل ضمن ظروف الإنتاج والتسويق المعاصرة.

٢- الاتجاهات الحديثة في مجال الشركات العائلية[١]:

شهدت السنوات العشرون الماضية تغيراً جذرياً في أساليب ومناهج التعامل مع واقع الشركات العائلية، خصوصاً مع تزايد أعداد الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، والذي يعد في حد ذاته واحداً من الاتجاهات الحديثة في عالم الشركة العائلية. وقد أدت هذه الاتجاهات الحديثة إلى حدوث تطوير في وجهات النظر التقليدية، وكذلك للمعارف الأساسية في هذا المجال، الأمر الذي أدى إلى حدوث تغيير حقيقي في " معظم الممارسات والتطبيقات " المتعلقة بالشركات العائلية.

لذلك يُطرح هنا مجموعة اتجاهات حديثة تتضمن التغيرات الرئيسة التي طرأت

على أساليب تناول القضايا المختلفة في مجال الشركات العائلية، وأساليب التعامل معها. وتتمثل هذه الاتجاهات في: إثارة الاهتمام بنقل السلطة من جيل إلى جيل إلى العائلة بدلاً من التركيز على إعداد الخلفاء بشكل منفصل عن الظروف المحيطة بهم؛ وإقرار مبدأ إدارة الفريق (الإدارة الجماعية)، والملكية الجماعية للشركات العائلية في مرحلة معينة من مراحل حياتها؛ والأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية؛ والتطور الملحوظ في أساليب الإدارة المالية في الشركات العائلية؛ وتنامي الاتجاه نحو الاحتراف الإداري في إدارة الشركات العائلية؛ وتطوير مفهوم التقاعد لدى مؤسسي الشركات العائلية؛ وتعدد الأدوار التي تلعبها المرأة في الشركات العائلية؛ والتطور الملحوظ في إدراك مقدمي الخدمات الاستشارية لطبيعة وخصائص الشركات العائلية؛ واهتمام الجامعات والمراكز المتخصصة بتصميم وتقديم البرامج التعليمية والاستشارية المناسبة لطبيعة الشركات العائلية. ومن هذه الاتجاهات:

الاتجاه الأول– من التخطيط لانتقال السلطة إلى التحولات الجيلية:

تمثل عملية انتقال السلطة من رئيس إلى آخر إحدى الصعوبات الرئيسة التي تواجهها الشركات العائلية على مدار حياتها التنظيمية. فمثل هذه الأمور نادراً ما تحظى بالتخطيط المسبق في عائلات الأعمال Business Families. وبالتالي، فإن نقل السلطة غالباً ما يصاحبه الكثير من الصدامات والنزاعات، وهذا بدوره قد يسهم في فشل العديد من الشركات العائلية في الاستمرار إلى الجيل الثالث للعائلة.

فالقضية الرئيسة التي تواجه الشركات العائلية هي اختيار، وتدريب، وتنصيب الخليفة على قمة الشركة. ذلك أن " إعداد الخلفاء في الشركات العائلية "، على ما يبدو، يعد الشغل الشاغل لكل من يزعم أو يدعي العمل في مجال الشركات العائلية. ولعل السبب في هذا الاهتمام يرجع إلى الإحصائية الشهيرة التي تقرر " استمرار ٣٠% فقط من الشركات العائلية حتى الجيل الثاني للعائلة، نتيجة لعدم اهتمام العائلة

بالتخطيط للخلافة ". وقد أدت هذه الإحصائية إلى انتشار وتعدد الكثير من الأدلة الإرشادية والبرامج المصممة لمساعدة الشركات العائلية على تلاشي هذا القصور.

إلا أنه مع اكتساب مجال الشركات العائلية لمزيد من الخبرة والنضج، بدأنا في إدراك أن مجرد " تسليم عصا القيادة " من أحد المتسابقين إلى الذي يليه يعد شيئاً غير كاف على الإطلاق. فعملية انتقال السلطة نادراً ما تقتصر على كل من رئيس الشركة وخليفته فقط، ولكنها تتطلب ضرورة النظر إلى الإطار الزمني الذي يضم العديد من أجيال العائلة، كما أنها غالباً ما تحدث في ظل بيئة شديدة التوتر اجتماعياً، وثقافياً، ومالياً، وقانونياً، واستراتيجياً، وأخلاقياً، الأمر الذي قد يتسبب في عدم وجود الفكر المرتب الواضح اللازم لإتمام هذه العملية بنجاح.

ونظراً لعدم اقتناع العديد من المفكرين في مجال الشركات العائلية بتعبير " انتقال السلطة " Succession، فإنهم يميلون الآن إلى استخدام تعبير " التحولات الجيلية " Generational Transitions في الشركات العائلية. وقد جاء هذا التحول في وجهات النظر نتيجة إدراك أهمية القيادة العائلية وقيادة حملة الأسهم، إلى جانب القيادة الإدارية للشركة. بالإضافة إلى ذلك، فإن درجة التعقد التي صاحبت تغير مفهوم وأساليب التمويل على المستوى الفردي، والعائلي، والتنظيمي، والتغيرات التي طرأت على شكل العلاقة العائلية وعلى هيكل القيم والروابط العائلية، وكذلك التطورات والتغيرات التي يتعرض لها أفراد العائلة، والملاك، والمديرون، كل ذلك لا يمكن أن يجتمع إلا من خلال الفهم العميق لتعبير " التحولات الجيلية " في نظم الشركات العائلية.

الاتجاه الثاني– الانتقال من الإدارة الفردية (الريادية) إلى الإدارة الجماعية:

تعد قضية اختيار الخليفة الذي سيتولى السلطة بعد مؤسس الشركة هي الشغل الشاغل للشركة العائلية على مدار الجيل الأول، إلا أنه ابتداءً من الجيل الثاني، يصبح

هناك اتجاه متزايد في الشركة للاعتماد على فريق عمل في قيادة الشركة. وتعكس هذه الحقيقة – إلى حد ما – اتجاه الفكر الإداري الحديث إلى الاعتماد على فرق العمل في إدارة المنظمات.

ونظراً للود والألفة التي تربط بين الأبناء وآبائهم وتساوي الأبناء أمام الآباء في الحقوق والواجبات، فقد يكون من غير المستغرب أن تلقى الدعوة إلى أسلوب إدارة الفريق ترحيباً في الشركات العائلية. إلا أن الجديد في هذا الصدد هو استخدام تعبير فريق الخلافة (أو فريق السلطة) بدلاً من الاعتماد على شخص بعينه ليقوم بدور رجل الشرطة في الشركة. ولهذا السبب، ففي ظل توافر ظروف ومواقف معينة، فإن تثبيت خليفة واحد يستحوذ على كل السلطات قد يعد أسلوباً خاطئاً. وطبقاً لأحدث الدراسات، فإن ٤٢% من الشركات العائلية تطبق مبدأ القيادة الجماعية (تعدد الرؤساء) Co-Presidents في الجيل الثاني للعائلة. وحتى إذا تم اختيار أحد أفراد العائلة كقائد للشركة، فإن هناك احتمالاً كبيراً لأن يقوم بقية أفراد العائلة العاملون في الشركة بدورهم لكونهم أعضاء في فريق قيادة الشركة.

ولا شك أن التحدي الرئيس هنا يتمثل في التأكد من أن " الفرق العائلية " التي تم اختيارها لإدارة الشركة، قد تم تكوينها وتدريبها بأساليب تساعد على أدائهم لوظائفهم بالفاعلية المطلوبة.

الاتجاه الثالث– الانتقال من الملكية الفردية إلى الملكية الجماعية:

تزامن مع انتقال إدارة الشركات العائلية من الإدارة الفردية إلى الإدارة الجماعية المعتمدة على فرق العمل، ظهور اتجاه متنامٍ نحو الملكية الجماعية لهذه الشركات بدلاً من الملكية الفردية. فقد أصبحت عائلات الأعمال أكثر تفهماً واهتماماً بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وبالتالي، فقد تضاءلت احتمالات قيام هذه العائلات بتخويل سلطة ملكية شركاتها لفرد واحد فقط، نظراً لما ينطوي عليه هذا الاتجاه من مخاطر، ومن

حدوث صراعات وأزمات متوقعة.

فقد أصبح هناك اتجاه قوي لإدارة الصراع باستخدام بدائل أخرى تختلف عن البديل الأوتوقراطي السائد حالياً، كما أصبحت المساءلة Accountability مبدءاً يلقى قبولاً متزايداً، وتأييداً من سياسات العائلة، ومجالس العائلات، ومجالس الإدارات المحترفة التي تتضمن أعضاء من خارج العائلة يتسمون بالموضوعية في إدارة الشركة. إن السلطة المخولة للمدير المالك / المؤسس ترجع في بعض الأحيان إلى حاجة هذا المؤسس (رائد الأعمال) إلى ممارسة دوره الرقابي أكثر من كونها أسلوباً مناسباً للتأكد على نجاح الشركة والعائلة في آن واحد.

الاتجاه الرابع- من التخطيط النوعي إلى التخطيط الاستراتيجي:

نشأت وتطورت وجهات النظر التقليدية المتعلقة بالشركات العائلية في فترة تميزت بكثير من الثبات والاستقرار في التاريخ الاقتصادي والاجتماعي. ذلك أن بطء التغييرات الاجتماعية والاقتصادية يساعد رجل الأعمال على تحقيق أهدافه، وإتقان عملية إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، وأن يعمل على تطوير الطريقة التي يتبعها في تنظيم أعماله. ومن خلال هذا الواقع المستقر يستطيع الجيل الأكبر أن يكوّن المعرفة، والاتصالات، ورأس المال اللازم للعمل، وبالتالي يتيح للجيل التالي له أن يتمتع بما تركه له الجيل الأكبر من بيئة صالحة للعمل.

وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجيات استمرت لأجيال وأجيال، وعلى الرغم كذلك من أن التطور الاستراتيجي كان بطيئاً في بادئ الأمر، إلا أن إدراك سرعة التحول الاقتصادي الاجتماعي الحادث الآن، وتميز بيئات الأعمال – في الوقت الراهن – بالديناميكية، والتعقيد، والتغيير المستمر، قد أصبح أمراً واقعاً لا مفر منه. فبينما كان الاهتمام الرئيس للإدارة فيما سبق يتعلق بالطاعة وتحقيق الرقابة والسيطرة، فقد أصبح الاهتمام الرئيس للإدارة في وقتنا الراهن يستهدف الابتكار والإبداع والتطوير المستمر.

ونتيجة لذلك، فلم يعد هناك ما يسمى بتحقيق مستويات مقبولة من الاستقرار، كما أصبحت القدرة على التنبؤ من الأمور شديدة الصعوبة.

وقد تتمتع الشركات العائلية التي نشأت طبقاً لتقاليد ريادة الأعمال بميزة خلال الظروف الراهنة التي يعد التغيير سمتها الرئيسة. إلا أن آليات الانتقال من جيل إلى آخر أصبحت أكثر تعقيداً نتيجة للسرعة في إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب. فقد أدى الاختلاف حول تحدي استراتيجية أعمال الشركة، ودرجة المخاطرة المقبولة، والثقافة الإدارية، والنمط الإداري المناسب لطبيعة أعمال الشركة، وغيرها من العوامل المطلوبة لتحقيق النجاح في ظل بيئة سريعة التغيير، إلى تزايد صعوبة انتقال السلطة من جيل إلى آخر. لذلك، فإن الشركات العائلية التي تتبنى عملية التغيير الاستراتيجية، والتي ترى في الجيل لأصغر فرصة للقيام بهذه العملية، تكون أمامها فرصة كبيرة لاجتياز حالة الانتقال من جيل إلى جيل بنجاح. ومن هنا، فقد برزت استراتيجيات الأعمال والإدارة الاستراتيجية على قمة قائمة الأولويات في قضايا التحول الجيلي في الشركات العائلية.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي محاولة تقييم قدرات المنظمة مقارنة بقدرات وإمكانات منافسيها، كما يركز على اتجاه المنظمة والتصرفات والقرارات اللازمة لتحسين أدائها التنظيمي. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تسعى الشركات من خلالها إلى تطبيق استراتيجيات، تمكنها من التعامل والاستجابة للبيئات الديناميكية المتغيرة التي تعمل في ظلها.

الاتجاه الخامس– من الفكر المحاسبي المحدود إلى الفكر المالي المتطور:

عادة ما تكون الإدارة المالية في الشركات العائلية إدارة غير معقدة. فمن الناحية التقليدية كانت الشركة العائلية تبدأ حياتها اعتماداً على مدخرات العائلة، أو بالحصول على قرض بسيط (أو سلفة) من أحد الأصدقاء أو من أحد البنوك، وكان هدفها يتمثل

في تحقيق فائض نقدي وأن تعمل على أن تكون بعيدة عن الديون، أما الإدارة المالية المتطورة والأكثر تعقيداً، فكانت قاصرة على ما يحدث في بورصة الأوراق المالية.

أما الآن، ومع سيطرة فكر أسواق رأس المال (البورصات) على الشركات العائلية التي تحاول اكتشاف كل فرصة متاحة في السوق، فإن التخلي عن الإدارة المالية المتطورة، والتي تعد أحد متطلبات المنافسة الشرسة، يعد أمراً شديد الخطورة. كذلك، فعندما يكون من متطلبات المنافسة المستمرة القيام بالاستثمار بشكل مستمر، وتحمل المخاطرة الاستراتيجية، فإن اكتفاء أفراد العائلة بتحقيق مكاسب تحقق لهم مستوى معيشي مرتفع، لا يكفي لأن يضمن لهم استمرارية شركتهم.

من هنا، ينبغي على الشركات العائلية في الوقت الراهن ألا تعتمد على أسلوب تخطي نقطة التعادل، كمؤشر للنجاح، فالمديرون وحملة الأسهم يحتاجون إلى معرفة طريقهم من خلال قوائم الأرباح والخسائر وقوائم المركز المالي (الميزانيات). ويعد معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على صافي الأصول، والقيمة الاقتصادية المضافة، من بين المفاهيم التي ترتاح الشركات العائلية للاعتماد عليها بشكل متزايد.

وكلما اكتسبت الأنشطة الاستثمارية المزيد من الاهتمام والبريق، فلا بد أن يتوقع مديرو الشركات العائلية أيضاً المزيد من الأسئلة غير المتوقعة من أفراد العائلة المالكة للشركة. فهم أيضاً يرغبون في أن يعرفوا المزيد عن الاستراتيجية التي تتبعها شركتهم، وعن معدلات الأداء التنظيمي لشركتهم، وعن الأساليب التمويلية المتبعة فيها. وقد عبر أحد قادة الشركات العائلية مؤخراً عن ذلك بقوله: " إنه لشيء بديع ومروع في الوقت نفسه أن تجد نفسك مستغرقاً في مناقشة معقدة مع عائلتك حول طرق وأساليب تقييم الأسهم، إلا أن مناقشة هذه الأمور أفضل بكثير من الدخول في معركة حول مدى فائدتها أساساً ".

على الرغم من الفروقات الواضحة بين الشركات الصغيرة والعائلية، إلا أن كلاً منها

تعيش الكثير من الظروف وشروط العمل المشتركة، خاصة في علاقتها مع البيئة الخارجية لهذه المنظمات.

قبل الشروع في تسليط الضوء على كل من هذه الشركات نرغب في توضيح الفوارق بين كل من الشركات العائلية وغير العائلية من خلال عرض جدول المقارنة التالي:

فروق جوهرية بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية

الشركة العائلية	الشركة غير العائلية
يتكون نظام الشركة العائلية من ثلاثة نظم فرعية مستقلة ومتداخلة في آن واحد هي: العائلة، والشركة (الإدارة) ونمط الملكية.	يتكون نظام الشركة غير العائلية من نظامين فرعيين اثنين فقط هما: الشركة (الإدارة) ونمط الملكية.
تؤثر الأنشطة العائلية تأثيراً مباشراً على أنشطة وأعمال الشركة والعكس بالعكس	من الممكن أن تؤثر الظروف الشخصية للعاملين على أدائهم لوظائفهم، إلا أن التأثير المتوقع لهذه الظروف الشخصية سيتركز على الفرد أكثر من تأثيره على الشركة ككل.
تميل عملية صناعة القرارات إلى المركزية الشديدة، إلا أنها تتجه إلى مزيد من اللامركزية مع تعاقب الأجيال على إدارة الشركة.	غالباً ما تتميز عملية صناعة القرارات بدرجة أكبر من المشاركة والرشد والاعتماد على فرق العمل.
تتميز نظم الرقابة الداخلية في الشركة بدرجة كبيرة من عدم الرسمية والصبغة الشخصية.	تتميز نظم الرقابة الداخلية في الشركة بدرجة كبيرة من رسمية السياسات والإجراءات والقرارات
يترتب على فشل الشركة الكثير من الآثار الدرامية التي تؤثر على مستقبل أفراد العائلة، خصوصاً هؤلاء الذين يتولون مناصب قيادته في إدارة الشركة.	الآثار المترتبة على فشل الشركة لا تؤثر تأثيراً كبيراً على المستقبل الوظيفي للمديرين والعاملين فيها.
من المتوقع أن يظل أفراد العائلة الذين يشغلون وظائف إدارية في الشركة في مواقعهم ما داموا قادرين على العمل.	نادراً ما يرتبط المديرون والعاملون بشركاتهم طوال حياتهم الوظيفية.

تعد الوظائف القيادية التي يشغلها أفراد العائلة في الشركة محور حياتهم، كما يعملون على الدفاع عن مصالحهم الشخصية في شركة العائلة من خلال هذه الوظائف.	اهتمام المديرين بالشركة لا يتعدى حدود تخصصاتهم الوظيفية المنصوص عليها في التعاقد بينهم وبين الشركة.
يعد ارتباط أفراد العائلة بالشركة العائلية ارتباط أبدي.	يتحدد ارتباط المديرين بالشركة بفترة التعاقد أو بقوانين العمل المنظمة لذلك.
المكاسب الشخصية التي تعود على أفراد العائلة تنتج من اهتمامهم بنمو، ونجاح الشركة، وحرصهم على خلق المزيد من الوظائف، وتنمية ثروة العائلة.	المكاسب الشخصية التي تعود على المديرين ترجع إلى ما يحصلون عليه من ترقيات ومكافآت وحوافز.
تتصف عملية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في العائلة بكثير من المشكلات والعقبات، حتى في حالة التخطيط لحدوثها. فقد تبرز المنافسة بين أفراد العائلة، كما قد يطل الصراع برأسه بين رئيس الشركة وبين الورثة.	من الممكن أن تتصف عملية انتقال السلطة بالصراع والتعقد، إلا أن حملة الأسهم سيتدخلون من أجل التأكيد على إتمام هذه العملية في التوقيت وبالأسلوب المناسب، وبشكل لا يؤثر على سير العمل في الشركة.
المديرون المنتمون إلى العائلة لا يساءلون إلا أمام أنفسهم وأمام العائلة.	مساءلة المديرين تكون أمام حملة الأسهم فقط (الجمعية العمومية للشركة).
تتخذ الصراعات في الشركة العائلية نمطاً دائرياً غير مستقر، ومن الممكن أن تؤثر هذه الصراعات على صناعة القرارات في الشركة لفترات طويلة، وهو ما يؤثر بدوره على مستقبل الشركة.	تميل الصراعات إلى اتباع أكثر ثباتاً واستقراراً، وعلى ذلك فإن آثارها تكون أكثر قابلية للتنبؤ بها والتحكم فيها وإنهائها مع مرور الوقت.
يشعر العاملون الذين لا ينتمون للعائلة بصعوبة توليهم لمناصب عليا في الشركة العائلية، كما يشعرون بضعف الفرص المتاحة أمامهم للترقي.	يشعر العاملون بوجود نوع من تكافؤ الفرص أمام ترقياتهم وتقلدهم المناصب العليا في الشركة، وأيضاً في مشاركتهم في صناعة القرارات على مستوى الشركة، ويؤدي ذلك إلى المزيد من المنافسة فيما بينهم.

تجارب عربية في إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة:

١- التجربة الأردنية:

١- تعريف المشروع الصغير: في الأردن، اعتمدت دائرة الإحصاءات العامة معيار حجم العمالة في المشروع الصغير بما لا يزيد عن ٥ عمال، وارتفع هذا العدد في وزارة الصناعة والتجارة إلى ما بين ٥-١٩ عاملاً. في المشروع الواحد كي ينطوي تحت مفهوم المشروع الصغير.

اعتمد صندوق التنمية والتشغيل الأردني في تعريفه للمشروع الصغير على رأسمال المشروع، فكان المشروع الصغير ذلك المشروع الذي لا يتجاوز رأسماله ١٠٠٠٠ دينار أردني والمشروع المتوسط الذي لا يتجاوز رأسماله ١٥٠٠٠٠ دينار أردني.

٢- خلاصة إنجازات الهيئات والمؤسسات المتخصصة بالمشاريع الصغيرة:

لا شك أن الأردن لديه عدد كبير من المؤسسات الداعمة للمشروعات الميكروية والصغيرة، وهذه المؤسسات بعضها يحمل صبغة دولية وبعضها محلية حكومية أو أهلية تطوعية، حيث بلغ حجم رأس المال الإقراضي لتمويل المنشآت الصغيرة في الأردن ٨٨ مليون دينار حتى نهاية العام ٢٠٠٠، وبلغ نسبة التمويل الحكومي منه ٨٧%.

لقد بلغ عدد القروض الممنوحة حتى نهاية العام ٢٠٠٠ أكثر من ٢٠٠ ألف قرض مشروع، بقيمة ٣١٨ مليون دينار، وبلغت المحفظة الائتمانية لتمويل المشاريع الصغيرة حتى نهاية العام ٢٠٠٠ حوالي ١٢٨,٨ مليون دينار، بلغ الحكومي منها ١٢٢,١ مليون دينار(٢).

ورغم الاختلاف فيما بين هذه المؤسسات من حيث الأهداف والغايات، والفئات والقطاعات والمناطق المستهدفة، وشروط الإقراض ومعايير التأهيل، ورأس

المال التمويلي، والقدم في العمل التنموي، إلا أنها جميعاً لها دور هام تؤديه، سواء في مجابهة الفقر والمساهمة في الحد من البطالة، أم في تمكين المرأة وصقل المهارات واستنفار طاقات المجتمع المحلي وغيرها، من خلال تمويل المشروعات الميكروية والصغيرة، وفيما يلي استعراض لأهم البرامج الإقراضية العاملة على ساحة العمل التنموي الاجتماعي والاقتصادي في الأردن:

- ✓ المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية.
- ✓ الهيئات الدولية والأجنبية.
- ✓ المؤسسات الأهلية غير الحكومية.

تقدم هذه الهيئات والمؤسسات حزمة من البرامج المختلفة لمساعدة المشروعات الصغيرة.

البرامج الإقراضية العاملة في الأردن:

يوضح لنا الجدول التالي مجموعة برامج الإقراض لتمويل هذه المشروعات:

اسم المؤسسة
أ. المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية
١. صندوق التنمية والتشغيل - الإقراض الفردي - الإقراض الجماعي - الإقراض المترلي - تطوير المشاريع
٢. وزارة التنمية الاجتماعية / مشاريع متخصصة - برنامج الأسر المنتجة - برنامج صناديق الائتمان

٣. بنك الإنماء الصناعي / صندوق الحرفيين أ- قروض حرفية ب- قروض صناعية - تمويل مواد موجودات ثابتة - تمويل مواد أولية ج- التأجير التمويلي (تطوير المشاريع) د- رأس المال المبادر
٤. مؤسسة الإقراض الزراعي أ- قرض فردي: ١. موسمي ٢. قصير الأجل ٣. متوسط ٤. طويل الأجل ب- قرض جماعي ج- قرض شركات
٥. المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري أ- قرض الدعم الوظيفي ب- قرض المشاريع الصغيرة
٦. مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام أ- قروض سكنية ب- الهيئات الدولية والأجنبية ج- المؤسسات الأهلية غير الحكومية

سياسات الإقراض لمؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة في الأردن.

وفي سبيل تجاوز معضلة ضمان القروض للمشروعات الصغيرة فقد قام البنك المركزي الأردني وبعض المصارف والمؤسسات المالية بإنشاء " الشركة الأردنية لضمان القروض " في عام ١٩٩٤، وذلك لتقديم الضمانات اللازمة لتغطية مخاطر مختلف أنواع وآجال القروض المصرفية الممنوحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

من جهة أخرى فقد لجأ بنك الإنماء الصناعي الأردني لدى تمويل الأصول الثابتة والمتطورة إلى أسلوب جديد يقوم البنك بمقتضاه بإعفاء المقترضين من تقديم ضمانات عقارية، مكتفية برهن حصة المقترض في المشروع، وتبعاً لهذا الأسلوب فإن البنك يشارك بأرباح المشروع عند تحقيقها وهو ما يمثل التمويل بالمشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك لصاحب المشروع طبعاً.

التجربة التونسية:

في تونس، وإن لم يرد تعريف رسمي للمؤسسات الصغرى والمتوسطة، نشير إلى أنه وقع اعتماد معيارين اثنين يعتمد الأول على قيمة الاستثمار الذي يخول للمشروع التمتع بامتيازات صندوق النهوض واللامركزية الصناعية، وهو حالياً لا يتجاوز ٣ ملايين دينار، ويرتكز المعيار الثاني على عدد العاملين الذين تشغلهم المؤسسة وفي هذه الحالة تم اعتماد ١٠ عمال فما أكثر.

ومن الجدير بالإشارة هنا إلى أهمية التجربة التونسية في إدارة وتنمية هذه المشروعات لإدارات الجهات الرسمية، بالأهمية البالغة لها في المساهمة في التنمية الاقتصادية التونسية. هذه التجربة التي يمكن أن تشكل مرجعية لتجارب أخرى لاسيما وأنها قطعت شوطاً لا بأس به في تنظيم وإدارة هذا القطاع الهام.

أهمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في النسيج الصناعي:

يتميز النسيج الصناعي التونسي بكونه يعتمد أساساً على المؤسسة الصغرى والمتوسطة حيث:

- يبلغ عدد المؤسسات الصناعية التي تشغل ما يفوق ١٠ عمال حوالي ٥٢١٢ مؤسسة في غالبيتها تنشط في قطاع النسيج الملابس.
- ٦٨٪ من المؤسسات الصناعية هي في شكل مؤسسات ذات مسؤولية محدودة منها ٥٤٪ تشغل أقل من ٥٠ عاملاً. أما الشركات خفية الاسم (المغفلة) فلا تمثل إلا ١٨٪ من جملة المؤسسات الصناعية.

الاستجابة لمتطلبات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

حظيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من البرامج الهادفة إلى تحسين مردودها، وذلك برفع نسق الإصلاحات على مستوى المؤسسة ومحيطها، حتى يتسنى لها مواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

ومن أهم هذه البرامج:

- **برنامج التأهيل**: يهدف إلى تطوير القدرة التنافسية للصناعة الوطنية في ظل وضع اقتصادي جديد يتميز باشتداد المزاحمة، سواء في الأسواق الخارجية أم في السوق الداخلية، خاصة وأن هذه الأخيرة تشهد التطبيق التدريجي لاتفاقية الشراكة مع المجموعة الأوربية، وينطوي هذا الهدف على هدفين بالنسبة إلى المؤسس:

- أن تصبح منتجاتها قادرة على المنافسة، من حيث الكلفة والجودة والابتكار.
- أن تصبح قادرة على مواكبة التطور والتحكم في التقنات المتطورة والقدرة على المنافسة في الأسواق.

- **برنامج مساندة المؤسسات الصغرى:**

يهدف هذا البرنامج إلى إدماج أكبر عدد ممكن من المؤسسات الصغرى في برنامج التأهيل الصناعي، تم وضع فريق من الخبراء التقنيين على مستوى وكالة النهوض بالصناعة، وذلك للقيام بالمهام التالية:

- إنجاز عمليات تدقيق مبسطة لفائدة هذه المؤسسات.
- تنفيذ برامج نموذجية لفائدة مجموعات من المؤسسات، وذلك بوضع خطط لتأهيلها.
- إعداد دراسات استراتيجية تتعلق بمختلف القطاعات الصناعية بهدف تمكين المؤسسة من جميع المعطيات التي تساعدها على استشراف المستقبل على أسس علمية، أخذاً بالحسبان واقع المنافسة في البلدان الأجنبية والتطور التكنولوجي بها.
- توفير بنك المعلومات الخاص بـ ٤٠٠٠ مؤسسة صناعية التي يعمل في كل منها أكثر من ٢٠ مكان عمل.

- **تدعيم المحيط الصناعي:**

تم التركيز خلال الفترة السابقة وكذلك الفترة الحالية على مزيد من العناية بمحيط المؤسسة، وذلك من خلال تطوير المحيط العام والمحيط المباشر للمؤسسة الصناعية. فبخصوص المحيط العام تركزت العناية على تهيئة المناطق الصناعية (تمت تهيئة أكثر من مئة منطقة صناعية)، وتحرير النقل والشحن البحري والجوي وتحرير القطاع المالي من بنوك وشركات تأمين وتطوير البنية الأساسية في ميادين المواصلات والطرقات والموانى وغيرها.

أما بخصوص المحيط المباشر للمؤسسة فقد تم تطوير مؤسسات الدعم الصناعي: وهو برنامج يرمي بالأساس إلى تطوير وسائل عمل مختلف المؤسسات من خلال المساندة وإعانتها على تركيزها مخابر متطورة واقتناء تجهيزات عصرية.

- **الجودة:**

فيما يتعلق بالجودة تم إنجاز برنامجين للجودة بهدف غرس ثقافة الجودة في المؤسسات التونسية، وتحسين قدرتها على المنافسة وتكوين خبراء في الجودة.

اشتمل البرنامج الأول (٩٢/٩٥) على حملات إعلامية وحلقات الجودة، أما الثاني (٩٥/٢٠٠٠) فقد عمل على تركيز أنظمة عصرية للتصرف في الجودة بعديد من المؤسسات في قطاع الصناعات والخدمات، وتكوين العديد من الخبراء في هذا المجال، كما يجري العمل حالياً على إنجاز البرنامج الثالث (٢٠٠١/٢٠٠٥) للجودة.

- **تطوير المؤسسة وتعزيز القطاع الخاص:**

في هذا الإطار يستوجب تطوير القطاع الصناعي، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التشجيع على إرساء علاقات تعاون بقصد تنمية العلاقات بين المؤسسات العاملة في الأنشطة نفسها لإيجاد الحلول المناسبة لمهام هذه المؤسسات.

كما يستدعي النهوض بهذه المؤسسات توجيه مزيد من العناية إلى تشجيع

المبادرة لأنها عنصر فعال في دفع التنمية وإيجاد حركية تساعد على الإقبال على المبادرة بإنجاز المشاريع والإقدام على المخاطرة.

- **خلق ودعم الصناديق الموجهة لتشجيع الاستثمار الصناعي:**

كما بعثت العديد من الصناديق لدفع القدرة التنافسية للمؤسسة وتطوير الطاقة التصديرية والرفع من الكفاءة المهنية للعمال. وذلك عن طريق إسناد التشجيعات المالية والمساهمة في التمويل.

- **إنشاء الحاضنات كآليات لاستمرارية المشاريع المتوسطة والصغرى:**

تتمثل الحاضنات في مؤسسات تنموية لدعم المبادرين من أصحاب أفكار المشاريع الطموحة الذين لا تتوفر لهم الموارد الكافية لتحقيق طموحاتهم، ومساعدتهم على تأسيس هذه المشاريع، وذلك بتوفير بيئة متكاملة تقدم خدمات ودعم يؤديان إلى تطوير هذه المشاريع.

تتمثل أهمية الحاضنات في كونها آلية لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة ذات البعد التكنولوجي، إضافة إلى أنها من الآليات الداعمة للتنمية الاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية.

يتمثل الهدف العام لهذا البرنامج في رفع التحديات المتعلقة بإكساب الصناعة التونسية القدرة التنافسية اللازمة، ومنحها التأهيل الكافي لدخول مجال اقتصادي جديد يعتمد التبادل الحر للمنتوجات.

ولأهمية الأهداف سابقة الذكر، فقد تم الحرص على أن يتضمن البرنامج أربعة أركان رئيسة وهي التطوير من خلال الابتكار، الجودة والتقييس، الملكية الصناعية وتمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة، ولا بد من الإشارة إلى أن برنامج العمل يرتكز على المحاور التالية:

- دعم تنمية المؤسسات من خلال الابتكار وبعث مؤسسات جديدة. يرتكز

البحث هنا على السبل الكفيلة بتسهيل انخراط المؤسسات الصغرى والمتوسطة ضمن برنامج التأهيل مع التركيز على الاستثمار اللامادي، واستعمال التكنولوجيات الحديثة الخاصة بالاتصال ونقل المعلومات.

- تأهيل الخدمات المتصلة بالصناعة وتحسيس المؤسسات الصغرى والمتوسطة بأهمية هذه الخدمات للرفع من المردودية والقدرة التنافسية.

- توطيد العلاقة بين مؤسسات البحث العلمي من جهة، والصناعيين من جهة أخرى من خلال تحديد طلبات الصناعيين وتثمين نتائج الأبحاث المتوفرة، والتي تخدم أغراض وطلبات الصناعيين.

٣- المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية

لمحة تاريخية:

بعد الركود الذي شهده الاقتصاد السوري بين عامي ١٩٦٥-١٩٧٠ ومجيء الحركة التصحيحية بدأ المواطنون في سورية بإنشاء مشاريع جديدة نتيجة السماح لذلك، بناء على القانون رقم ١٠٣ لعام ١٩٥٢ والقانون ٢١ لعام ١٩٥٨. وأصبح في سورية حتى بداية التسعينيات ما مقداره ٣٧,١٧٦ مصنعاً و٧٧,٨٩٢ حرفة وورشة، وكان متوسط رأس المال للمصنع الواحد حسب مسح وزارة الصناعة عام ١٩٩٠ هو أقل من مليون ليرة سورية، ومتوسط العاملين في المصنع الواحد حوالي ٧ عمال فقط، بينما في الورش والحرف كان أقل من ذلك بكثير.

واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة حالياً:

فيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية في الوقت الحالي، وكما وردت ضمن الإحصاءات الرسمية للمكتب المركزي للإحصاء، فقد جاءت على الشكل التالي: في القطاع الصناعي يمكن ملاحظة التالي:

المشروعات الصناعية

حجم المشروع مقاساً بحجم العمالة	عدد المشروعات	عدد العاملين
١-٥	٧٩٤٦٤	١٩١٧٨
٦-٩	٤٠٠٨	٢٤١٩٠
المجموع	٨٣٤٧٢	٢١٥٩٧٠
العدد الكلي للعاملين في القطاع الصناعي الخاص	٨٥٨٥٤	٢٥٢٥٣٥

ملاحظات: نسبة مساهمة هذه المشروعات من القطاع العام هي ٢٧%.

نسبة الإنتاج الصناعي الحرفي منها يقدر بـ: ٨٠%.

المصدر: رئاسة مجلس الوزراء ـ المكتب المركزي للإحصاء ـ نتائج مسح الأستقصاء الصناعي في القطاع الخاص لعام ٢٠٠٠

أما في القطاع التجاري فيمكن ملاحظة ما يلي من خلال الشكل التالي:

المشروعات التجارية

حجم المشروعات التجارية مقاساً بحجم العمالة	عدد المشروعات
١-٥	٢٣٢٥٣٨
٦-٩	٠٠١٧١٤
المجموع	٢٣٤,٢٥٢

المصدر: رئاسة مجلس الوزراء ــ المكتب المركزي للإحصاء ــ نتائج مسح الاستقصاء الصناعي في القطاع الخاص لعام ٢٠٠٠

هذا وهناك إحصائية هامة، ويمكن القول إنها وليدة حديثاً وواعدة باستثمار جيد في هذا الاتجاه والمتمثل بهيئة مكافحة البطالة، إذ يمكن ملاحظة ذلك من خلال هذه الأحصائية الصادرة عن الهيئة كما هو في الشكل التالي:

القروض الأسرية أقل من ١٠٠٠ ليرة		القروض الصغيرة ١٠٠ ألف – ٣ مليون ليرة	
الطلبات المقدمة للهيئة	٩٠٧٥٧	عدد من خضع للدورات	١٧٧٦٩
الطلبات المحالة للمصرف	١١٠٧٣	الطلبات المحالة للمصرف	٣٣٦٢
الطلبات المنفذة (المحمولة من الهيئة)	٧٠٠٠ مشروع	المشروعات الممولة من قبل الهيئة	٢٠٠٠ مشروع

المصدر: إحصائيات هيئة مكافحة البطالة بيان المشروعات الصغيرة والقروض الأسرية ٢٠٠٣/٤/٢٣

إذا كان هذا هو وضع المشروع بالمفهوم الإحصائي، فلا بد من طرح جملة من الأسئلة حول هذه المشروعات:

١- ما المعوقات التي تعاني منها إن وجدت؟

٢- هل يمكن إزالة المعوقات وتحسين هذا القطاع ليساهم بدور أكبر في التنمية؟

٣- كيف تتم عملية إدارة هذه المشروعات؟

إن تجارب العديد من الدول في هذا المجال والتي تم التطرق إلى بعض منها يؤكد ضرورة التركيز على هذه المشروعات في تشغيل وتوفير فرص عمل كثيرة، باستثمارات لا تتطلب تمويلاً مرتفع الكلفة، بل الإفادة من المهارات اليدوية المتوفرة بشكل جيد في سورية، إضافة على المؤهلين علمياً من خريجي الجامعات والعاهد والمدارس المهنية، وهذا ما يحتاج إلى رعاية وإدارة سليمة قبل أي شيء آخر.

وفي سبيل أن تلعب هذه المشروعات دورها المطلوب في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لا بد من معرفة ظروف عمل هذه المشروعات من نواح مختلفة ومجموعة المعوقات التي تحد من نشاطها إن وجدت ووضعها تحت الضوء ما أمكن لتكوين صورة هذا الواقع واقتراح ما يمكن من حلول.

١- من الناحية التنظيمية نلاحظ بأن هذه المشروعات ترتبط في جهات مختلفة كالوزارات المعنية كوزارة الصناعة والزراعة والتجارة والاتحادات، كالاتحاد العام للحرفيين والغرف الزراعية والصناعية والتجارية والجمعيات التعاونية والبلديات، وحديثاً هيئة مكافحة البطالة مع غياب العلاقة التنظيمية المباشرة بين تلك الجهات المتعددة لتكوين رؤية شاملة حول مصير هذه المشروعات.

٢- من الناحية القانونية نرى بأن التشريعات والقوانين الناظمة لهذه المشروعات مازالت في وضع لا يسمح لنا بالقول بأنها وسيلة تحفيز لنشاط هذه المشروعات، خاصة تلك القوانين التي وضعت من قبل المشرع منذ فترة طويلة، ولم يحدث عليها أي تطوير والخاصة بالتشريع الضريبي المرهق كرسم الطابع ورسوم البلديات وضريبة ريع الآلات، وهي ما تشكل حواجز صعبة أمام نجاح الكثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ومثال آخر على دور القانون في هذا المجال فقد صدر قانون خاص بوضع

الهيكل التنظيمي للاتحاد العام للحرفيين، وهذا الأمر يعني ثباتاً دائماً لهذا التنظيم وهو ما يتناقض مع مبادئ الإدارة التي تقوم بضرورة إعادة التنظيم Re-Organization كلما اقتضت الحاجة لذلك.

٣- من الناحية الإدارية: إن قدرات غالبية العاملين في إدارة وعمليات هذه المشروعات تعكس جهلاً واضحاً في أساليب العمل الإداري والإنتاجي، الأمر الذي يستوجب إخضاع الموارد البشرية للتدريب والتأهيل المتواصل للتعامل مع سوق لم يعد بالإمكان العمل فيه إلا بمقتضى سلوك المستهلك وظروف المنافسة الحرة الحادة في الأسواق، وبالتالي ازدياد العرض نسبياً على الطلب على جميع السلع والخدمات تقريباً. الأمر الذي يحتاج إلى مهارة كافية لدراسة السوق والمستهلك وحجم ونوع الطلب... إلخ، وهو ما يحتاج إلى ممارسة إدارة الأعمال بالمفهوم الحديث، وما يقتضيه ذلك من استخدام لوسائل الاتصال ونقل المعلومات وأساليب التسويق الحديث.. الخ.

٤- من الناحية المالية: يشوب العلاقة بين البنوك والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الكثير من الإشكالات، وإذا أردت برهاناً ما عليك إلا أن تطرح هذا السؤال على أحد الطرفين، إما البنوك أو إدارة المشروعات لتسمع كماً هائلاً من الشكاوى والمعاناة.. التي يمكن تلخيصها بـ:

- ارتفاع نسبة الفوائد.
- هشاشة نظام تسديد الأقساط والفوائد.
- الضمانات والمشاكل الناتجة عن التأخير في التسديد.. الخ.

فإن الفوائد على قروض الحرفيين هي ٧-٧,٥٪ وتمنح للشخص الذي يعمل منفرداً، وتحسم بشكل مسبق من أصل القرض، وما يلي ذلك من فوائد تأخير قاسية إضافة إلى أن القروض لا تتجاوز ٢٠٠٠٠٠ ليرة سورية للحرفي.

وإذا منح القرض بأكثر من هذا المبلغ يصبح القرض صناعياً، وبالتالي ترتفع الفائدة إلى ١٠-١١% سنوياً.

إضافة إلى ذلك فهناك مشكلة أسعار الصرف المعمول بها في الدوائر المالية، والتي تعد عائقاً أمام بعض المشروعات التي تراهن على العمل في أسواق خارجية، وأهم من ذلك كله مشكلة الضمانات المطلوبة من قبل المصارف لمنح القروض والصعوبات الجمة المرافقة لتأمين هذه الضمانات.

٥- من الناحية التسويقية: من خلال معاناة الحرفيين يمكن إدراج ما يلي:

- التباين الشديد في أسعار المواد الأولية كالارتفاع المفاجئ في أسعارها بسبب عوامل السوق، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج لديها، وبالتالي عدم القدرة على المنافسة السعرية.
- تعدد الوسطاء التجاريين.
- المنافسة الشديدة من قبل الشركات الكبرى، كما هو الحال في علاقة الشركات الكبيرة المنتجة للبوظة، وتلك الصغيرة المنتجة للمادة نفسها.
- ضعف القدرة التنافسية لهذه المشروعات خاصة عندما تعمل بشكل إفرادي كما هو واقع الحال.
- ضعف القدرة الرأسمالية اللازمة للترويج والمشاركة في معارض ومهرجانات التسوق الداخلية والخارجية، ومحاولة الدخول إلى أسواق جديدة.

٤- تجربة مصر:

أنشئ بنك التنمية الصناعية .Industrial Development B في سنة ١٩٧٥ كبنك متخصص في تمويل وتنمية الصناعة، وأنشئت فيه إدارة للصناعات الصغيرة والحرفيين في البنك إلى الزيادة المتتالية من ٢٣,٩% في عام ١٩٨١/٨٠ إلى ٤٣,٣% في عام ١٩٨٥/٨٤. ثم هبطت نسبة القروض الممنوحة للصناعات الصغيرة (وغيرها من الفئات المصنفة معها) وبعد ذلك، وإلى عام ١٩٨٨/٨٧ لم تسترد هذه النسبة مستوى عام ١٩٨٥/٨٤. وهذا مما يدل على أن سياسة مساعدة الصناعات الصغيرة لم تستقر، و لم تلق بعد الاهتمام الكافي، ربما لأن التعامل المصرفي مع أصحاب المشروعات الصغيرة والحرفيين يستدعي جهازاً أكبر من العاملين، وخبرة ودراية بالعمليات المصرفية الصغيرة والمتكررة بشكل متنوع، وليس نمطياً.

وهناك مؤسسة مصرية أخرى، مثل صندوق التنمية المحلية، وصندوق دعم الصناعات الريفية والبيئية، ومشروع التعاون العلمي والتكنولوجي للصناعات الصغيرة، وجمعية تشجيع الصناعات الصغيرة للخريجين، وكلها تعمل في مجال تمويل وتنمية ونشاط الحرفيين وأصحاب المشروعات الصناعية الصغيرة، إلا أن الشواهد تدل على أن جهود هذه المؤسسات إجمالاً ما زالت محكومة بالقيود البيروقراطية. وأن ما تقدمه من تمويل لا يسد حاجة أصحاب الطلبات على المستويين الجزئي والكلي. وللأسف فليس لدينا تقارير نحتكم إليها لتقدير الفجوة بين طلبات التمويل من أصحاب المشروعات الصغيرة أو الحرفيين، ومقدار الموارد المالية المتاحة من قبل المؤسسات المذكورة.

وبالرغم من أن البنوك التجارية في مصر قامت بدور غير تقليدي في تمويل وتنمية الصناعة، ابتداءً بتجربة مصر الوطنية التي قادها طلعت حرب في الثلاثينيات، ثم تجربة الستينيات في ظل القطاع العام والتخطيط الاقتصادي، إلا أنها لم تقحم نفسها في

تمويل الصناعات الصغيرة لمبررات عديدة تتماثل مع مبررات البنوك التجارية في كل العالم (راجع ما سبق ذكره بهذا الشأن في آخر قسم ٣). وعلى أي حال، فإن سياسة البنوك التجارية في مصر سارت تبعاً لأوامر الدولة وتوجيهاتها من الستينيات إلى الثمانينيات، حينما بدأت الإدارة تتحرر تدريجياً من النمط التقليدي الذي فرضه عليها وضعها في القطاع العام. ولم يمكن في أوامر الدولة أو توجيهاتها خلال فترة التصنيع في الستينيات، أو في الفترات التالية ما يخص مساعدة الصناعات الصغيرة، بل كان التركيز منصباً على تمويل وتنمية الصناعات الكبيرة، ومع التطورات الاقتصادية في اتجاه تحرير الاقتصاد المصري وإعطاء المشروع الخاص دوراً أكبر، تنبهت مجموعة البنوك التجارية الكبرى في إطار حرية الإدارة (وما زالت داخل القطاع العام) إلى مشاكل الائتمان للصناعات الصغيرة. وفي اتجاه مساعدة هذه الصناعات قامت البنوك بتكوين شركة مساهمة تتولى ضمان مخاطر القروض التي تطلبها المشروعات الصغيرة، وقد ساهم في إقامة هذه الشركة (شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة) عشرين بنكا، وبلغ رأسمالها ٢,٥ مليون جنيه مصري (سعر الصرف ٢ جنيه مصري للدولار في عام ١٩٩٠)، بالإضافة إلى ٦٠ مليون جنيه مصري تم اقتراضها من الحكومة المصرية، من أموال المساعدات الأمريكية.

وتقوم الشركة بضمان ٥٠٪ من الائتمان المصرفي الممنوح من البنوك للمشروعات الصناعية الصغيرة في جميع الأنشطة، ويمكن للمشروع الواحد الاقتراض في حدود ٥٠ ألف جنيه مصري، يحصل عليها بالجنيه المصري أو بالدولار، على أن يتم السداد بالعملة نفسها.

وبالإضافة إلى ما سبق ساهمت البنوك الإسلامية في تمويل الصناعات الصغيرة في مصر، ولكننا نرجئ هذا إلى قسم مستقل فيما بعد.

ما المطلوب لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية؟:

أولاً- الجانب التنظيمي والإداري:

من الضروري أن يكون هناك مرجعية واحدة لإدارة هذه المشروعات وارتباطها التنظيمي، ليصار إلى رعايتها بشكل سليم ومركز. وتصويب مسارها الإداري والإنتاجي بجهود أشخاص مختصين في الإدارة ولديهم الخبرة والمعرفة الكافية، لما لذلك من أهمية بالغة في إنجاح هذه الجهة التي يطلب إليها:

١- إقامة المناطق الصناعية للتخفيف من الكلف لهذه المشروعات، وتحسين المرافق العامة وإيجاد نظام للمعلومات ملائماً لهذه المشروعات.

٢- التركيز على رفع سوية الأفراد واستثمار الموارد البشرية العاملة في هذه المشروعات من خلال تطبيق نظام تدريب للعاملين على إنتاج الجودة الملائمة وتخفيض التكاليف والالتزام بمعايير تلائم المستهلك والسوق، ومن ثم متابعة هذا التأهيل ليكون سياسة دائمة.

تقوم هيئة مكافحة البطالة حالياً تحت شعار " نشر ثقافة الإدارة " وهو برنامج جيد، كونه ينفذ للمرة الأولى في سورية، فقد بلغ عدد المتدربين حتى تاريخ ١٥/٤/٢٠٠٣ ما مقداره ١٧٧٦٩ متدرباً، وقد يكون الأمر أكثر فائدة إذا أخضعنا أصحاب المشاريع الصغيرة القائمة لدورات تأهيل إضافية في إدارة الأعمال للتعرف على الجديد والمبادئ العامة في هذا المجال، خاصة وأن الدورات التي خضعوا لها ليست كافية قطعاً، بل هي بداية طريق يحتاج إلى متابعة كي يستطيع هؤلاء تدبير شؤون مشاريعهم بنجاح.

٣- ضرورة أن تأخذ هذه الجهة على عاتقها وضع تنظيم معين يساعد هذه المشاريع على تسويق منتجاتها، والمساعدة في تجاوز مخاطر المنافسة الشديدة التي قد تعاني منها هذه المشروعات عندما تكون منفردة. وهنا يمكن اقتراح الكثير

من الأساليب لإدارة التسويق لهذه المشروعات، كالحاضنات أو المراجع الاستشارية لحل المشكلات الإدارية والتسويقية والتمويلية وغيرها.

ثانياً- الجانب القانوني:

قد لا يكون جديداً أن نقترح وضع نظام ضريبي يتلاءم مع أهمية هذه المشروعات للاقتصاد الوطني، ليكون هذا النظام أداة تشجيع وحافز للنشاط عن طريق الإعفاءات من الكثير من الضرائب المفروضة.

ثالثاً- الجانب المالي:

إن الدولة معنية بشكل أو بآخر بمد يد العون لهذه المشروعات، من خلال تزويدها بالأموال اللازمة بفوائد (إن كان لها ضرورة) مخفضة وأقساط مريحة وإنشاء جهة معينة كمصرف خاص لضمان استرداد هذه القروض، خاصة وأن مشكلة الضمانات هي الأعقد في الجانب المالي لهذه المشروعات.

إن هذا الواقع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، والذي يستوجب قدراً أكبر من الاهتمام والرعاية في سبيل دعم الاقتصاد الوطني والتنمية المجتمعية شكل دافعاً لدى القيادة السياسية، لإحداث تنظيم مستقل إدارياً ومالياً لإنجاز هذه المهام الحيوية لجانب دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل السادس عشر

هيئة مكافحة البطالة

- الهيئة ورسالتها.
- مهام الهيئة وتنظيمها.
- إنجازات برنامج تنمية المشروعات.
- آلية الهيئة للاستثمار في التشغيل.
- فكرة الهيئة الاقتصادية.
- بعض مهام الهيئة في القانون رقم ٧١
- المصاعب والخطط .. الهيئة بعد الانطلاقة إلى المستقبل

– هيئة مكافحة البطالة[٧]:

الهيئة ورسالتها: إن واقع مشكلة البطالة، جعل من إحداث هيئة متخصصة للمساهمة بحل مشكلتها أمراً ملحاً وحاجة اجتماعية واقتصادية. وفي سبيل ذلك أصدر السيد الرئيس بشار الأسد القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠٠١. ونص القانون على إحداثها كهيئة تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، تتبع في عملها رئيس مجلس الوزراء. ولهذا تعد الهيئة مؤسسة إنمائية استثمارية يتمحور نشاطها " حول الاستثمار في التشغيل والتنمية "، من خلال تشجيع المبادرات الفردية في الاستثمار المنتج طويل الأمد لتوفير فرص عمل دائمة. وتترجم الهيئة هذا الاستثمار بتوفير الموارد اللازمة للأفراد أو المؤسسات، لإقامة مشروعات جديدة تخلق فرص عمل جديدة، بمتوسط تكلفة يقارب ٥٠٠ ألف ل.س لكل فرصة عمل دائمة.

وتتمثل رسالة الهيئة في السعي للمساهمة في:

- حل مشكلة البطالة في سورية.
- تحسين مستوى معيشة محدودي الدخل.
- دعم جهود الدولة في التنمية.

مهام الهيئة وتنظيمها: أنيطت بالهيئة مهام عدة من أهمها:

- تعبئة الموارد المالية والبشرية واستخدامها في إيجاد فرص عمل جديدة.
- تعزيز ودعم الإبداعات والمبادرات، التي من شأنها تحسين الأداء الإنتاجي أو الخدمي.
- مساعدة الفئات الأكثر احتياجاً، وخاصة في المناطق الريفية.
- دعم مساهمة المؤسسات والمنظمات والجمعيات الأهلية.

وقد قامت الهيئة بالتعاقد على إنفاق حوالي ٣ مليار ل.س خلال العام على

مشاريعها المخططة. وتمثل هذه الالتزامات التعاقدية ٦٠% من مخصصات ميزانية عام ٢٠٠٢، وأدت إلى إيجاد حوالي ١٦ ألف فرصة عمل جديدة، دخلت مرحلة التنفيذ أو قيد الإنشاء.

أولاً- إنجازات برنامج تنمية المشروعات: يعد هذا البرنامج العمود الفقري للهيئة، وتندرج إنجازاته في نشاطين رئيسين هما: المشروعات الصغيرة، والمشروعات الأسرية، وتعرف " المشروعات الصغيرة " Small Enterprises أنها المشروعات الفردية التي تتراوح سقوف التمويل فيها ما بين ١٠٠ ألف و٣ مليون ل.س، وغايتها تمويل الأفراد الذين تنطبق عليهم شروط العاطلين عن العمل لإقامة مشروعاتهم الجديدة (الفردية والمشتركة).

وقد بدأت الهيئة باستقبال طلبات قروض المشروعات الصغيرة، من الخريجين الجامعيين بتاريخ ٢٠٠٢/٨/١٥. وبعدها بشهر بدأت باستقبال طلبات التمويل من خريجي المعاهد والثانويات، ثم فُتح المجال بعد شهر من ذلك لاستقبال طلبات جميع شرائح المتقدمين (إعدادية وما دون)، بحيث أصبحت كافة الفئات مؤهلة للاستفادة، بغض النظر عن الشهادة.

وحسب بيانات نهاية ٢٠٠٢، فقد بلغ عدد طلبات التمويل للمشروعات الصغيرة، الجديدة حصراً، حوالي ١٢٢٠٠ طلباً أولياً، انتظم أصحاها في دورات تدريبية اطلاعية مكثفة خلال ثلاثة الأشهر الأخيرة من العام. وبعد التوجيه والإرشاد أنجز حوالي ٥٠٠٠ شخصاً منهم، نموذج دراسة جدوى اقتصادية مقبولة خلال الشهرين الأخيرين من العام. وأحيلت أغلبها إلى المصارف، التي كلفت كجهات وسيطة، بإيصال موارد الهيئة إلى هؤلاء المستحقين. وقد دخل مرحلة التنفيذ الفعلي منها حوالي ٥٠٠ مشروع صغير، أما البقية، فقد أصبحت مهيأة للتمويل والتنفيذ مع مطلع العام القادم. وتتراوح فرص العمل بين ٣ إلى ١٠ فرص جديدة لكل مشروع

صغير، حسب طبيعة النشاط وقيمة القرض.

أما " المشروعات الأسرية " Micro Finance فقد حظيت بأكبر نصيب من الاهتمام والانتشار بين شرائح العاطلين، وخاصة في الريف. وهي مشروعات متناهية الصغر يبلغ سقف قرضها ١٠٠ ألف ل.س، وتهدف إلى مساعدة الأسرة في إيجاد فرص عمل بسيطة ومدرة للدخل، ضمن إطار الحيز المكاني للأسرة. ولتسهيل الوصول إلى الأفراد المستحقين في الريف، فقد كلفت الهيئة الإرشاد الزراعي، بصفتها الجهة الوسيطة المؤهلة. وقامت وحدات الإرشاد الزراعي بالتقييم لعشرات الآلاف من الطلبات الأولية. إلا أن الهيئة وفق خطة العام وافقت على تمويل ٦٤٠٠ مشروع أسري فقط عن طريق المصارف الزراعية وقدر عدد المشاريع المنفذة تعد حوالي ٣٠٠٠ مشروع في نهاية ٢٠٠٢.

ثانياً– إنجازات برنامج الأشغال العامة.

ثالثاً– إنجازات برنامج التدريب وتنمية المجتمع.

وسوف يقتصر عرضنا هنا على البرنامج الأول فقط تاركين النقطتين الثانية والثالثة جانباً كونها لا تتعلق مباشرة بموضوع هذا الكتاب.

– آلية الهيئة للاستثمار في التشغيل

تعريف العاطل عن العمل:

إن التعريف الاقتصادي للعاطل عن العمل هو " الشخص الذي يطلب العمل، ويقدر عليه، ويبحث عنه ولا يجده ". ورغم أن هذا التعريف متداول دولياً، إلا أنه واقعياً لا يمكن استخدامه بالشكل المطلق في ظل سوق عمل غير منظم واقتصاد يشكو الكساد. ولهذا لجأت الهيئة إلى التعريف الإداري الذي يقوم على إثبات أن العاطل عن العمل غير موظف في الدولة، وإنه غير مسجل بالتأمينات، وإنه في العمر المنتج بين ٢٠

و٥٠ عاماً، بعد أن أنهى الخدمة العسكرية. وهو التعريف الممكن تطبيقه إدارياً. ومنطلق الهيئة أن كل مواطن له حقوق على وطنه وعليه واجبات، ولكن ضمن قواعد الجدوى الاقتصادية لمشروع منتج وجديد، والأولوية للأكثر احتياجاً.

فكرة الهيئة الاقتصادية:

أصدر رئيس الجمهورية القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠٠١،والذي ينص على إحداث الهيئة العامة للبرنامج الوطني لمكافحة البطالة، كهيئة تتمتع بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري. وتهدف إلى دراسة وتمويل وتنفيذ مجموعة من الأنشطة الإنتاجية والخدمية، التي من شأنها المساهمة في توليد الدخل، وتوفير فرص عمل، وإيجاد مجالات جديدة للإنتاج وتنويع هيكل القطاع الاقتصادي والخدمي، واستيعاب الداخلين إلى سوق العمل لأول مرة.

وتقوم استراتيجية الهيئة على المحاور التالية:

- تصميم وتنفيذ برامج من شأنها تشجيع وتمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من البدء والنمو بما يحقق المساهمة في إتاحة فرص عمل ذات تكلفة منخفضة.
- إحداث برامج لمشروعات مدرة للدخل (أسرية)، لمساعدة ذوي الدخل المحدود، للارتقاء بدخولهم وتحسين مستوياتهم المعيشية.
- إتاحة فرصة العمل لدى المؤسسات القائمة عن طريق وضع وتنفيذ مهارات لتنمية الموارد البشرية، وتحديث نظم الإدارة لدى المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

– **الإطار الفكري والاقتصادي:** إن الدعم السياسي الكبير الذي تلقته الهيئة من الرئيس بشار الأسد، كان وما زال، له الأثر الفاعل في توجيه برامج وأعمال الهيئة مستندين إلى قول سيادته في خطاب القسم: " لا نريد للمواطن أن يتكل على الدولة

ولا نريد للدولة أن تتكل على المواطن ". فلم يعد ممكناً استيعاب جميع طالبي العمل في القطاع العام، الأمر الذي يؤدي إلى بطالة مقنعة وعمالة زائدة. وتعتمد منهجية الهيئة على تقديم الدعم والمساعدة للمواطنين، ليقوموا بأنفسهم بتوفير فرص عمل لهم ولغيرهم، عن طريق نشر ثقافة الاستثمار والمبادرة. والتحريض على الإبداع وتحمل المخاطرة، بالإضافة إلى دورها في التوجيه والتنظيم والتدريب ثم توفير قروض ميسرة ومنح، في القطاع الخاص وضمن آلية السوق.

انطلقت الهيئة في بلورة برامجها وأعمالها بما يسمح للتعددية الاقتصادية بالاستمرار والنمو، ويعد قيام الدولة بتفويض الهيئة بتعبئة ٥٠ مليار ل.س، وتوجيهها كتدفقات استثمارية حكومية إلى القطاع الخاص هو تجسيد لدور الدولة الجديد الذي يلعب " دور الحكم والمنظم " بدلاً من لعب دور " اللاعب والمنتج ".

– **الإطار الاجتماعي والإداري**: تستند الهيئة، في توفير فرص العمل، على رؤية اجتماعية أوسع لتحفيز المشاركة الجماعية في بناء الوطن ومساهمة جميع أبنائه. ولهذا فهي هيئة عامة اقتصادية تنموية مستثناة من معظم القوانين القائمة بغرض العمل بأعلى كفاية اقتصادية ترتكز على مؤشرات مهمة مثل: استرداد رأس المال، زيادة القيمة المضافة، تنشيط الطلب الفعال، تحسين مواصفات العرض، العمل بآلية السوق. ولذلك فإن مكونات برامجها الثلاثة ترتكز على الاستثمار والتنمية سواء في المشاريع، أو في البنى التحتية، أم في الموارد البشرية. وهنا يؤدي تكامل الصورة بأجزائها الثلاثة إلى تكوين الإطار الاقتصادي الناظم لحركة المؤسسة.

كيف تخلق الهيئة فرصة العمل الجديدة؟

الانطباع السائد: وهو انطباع يطلب من الهيئة أن تتكفل بكل شيء للعاطل. وهو انطباع خاطئ. والهيئة آثرت القيام بعملية انتقاء من مجموعة واسعة من الوسائل والأدوات والقنوات العديدة التي تعكس طبيعة وخصوصية الاقتصاد السوري في إطار

برنامج إصلاح ينهض بالتنمية إلى أفق جديد. فالهيئة تشارك الفرد في " تحقيق حلمه "، والخطوة الأولى والأخيرة له. وما لم يبادر هو نفسه فإنه من الصعب على الهيئة مساعدته سواء كان فرداً أم مجموعة أم مؤسسة عامة.

لذا فالهيئة تخلق فرص العمل الجديدة بالطرق التالية:

١. التمويل المباشر: وهذا يتم بتمويل إنشاء المشروعات الجديدة الصغيرة والأسرية، بقروض ذات شروط ميسرة مقرونة بعدد فرص العمل.

٢. التمويل غير المباشر: وهذا يتم عن طريق تمويل المشروعات القائمة، بقروض تجارية مشروطة بعدد فرص العمل التي سيضيفها.

٣. تمويل المرافق العامة: وهذا يتم بتمويل الهيئة لمشروعات المرافق والبنية الأساسية كثيفة العمالة في مناطق مختارة.

٤. تمويل التدريب: وهذا يتم بإنجاز برامج موجهة لإيجاد فرص عمل لدى مؤسسات قائمة أو جديدة، منها برنامج التدريب المهني على التشغيل الذي يتم بالتعاون مع المؤسسات المتوسطة والكبيرة.

وتشمل مكونات " مشروع الهيئة " البرامج التالية:

المكون الأول: تنمية المشروعات الصغيرة:

وهو المكون الأكبر بنسبة ٧٠% من الموارد، ويتكون من جزأين هما: الأول المشروعات الفردية الصغيرة القائمة على أسس اقتصادية مجدية، والتي تمول بقروض تتراوح قيمتها بين ١٠٠ ألف إلى ٣ مليون ل.س، وبشروط ميسرة لخلق فرص عمل جديدة ودائمة. أما الجزء الثاني فهو القروض الأسرية، والتي يبلغ حدها الأقصى ١٠٠ ألف ل.س لتمويل نشاطات فردية مدرة للدخل وفرص عمل إضافية للأسرة.

المكون الثاني- مشاريع الأشغال العامة في البنية الأساسية:

وهي مشاريع خدمات ومرافق عامة، بالدرجة الأولى، تحددها دراسة الجدوى،

وتعمل هذه المشاريع على رفع الطاقة الإنتاجية بنوعية حديثة، وتحسين الخدمات، حسب الأولويات في مختلف المحافظات. وتمول بمنح وبقروض وتشكل نحو ٢٠% من إجمالي استثمارات الهيئة.

المكون الثالث- التدريب والتنمية المجتمعية:

ويخصص له ١٠% من الموارد، وذلك بتمويل أنشطة التدريب الفردي والتأهيل المؤسسي للأفراد المستفيدين والجهات الوسيطة. يضاف إلى ذلك مشروعات اجتماعية موجهة لزيادة مشاركة المرأة، والعناية بالبيئة والخدمات الاجتماعية في المناطق الأكثر حاجة.

بعض مهام الهيئة في القانون رقم ٧١

حددت المادة ٤ من القانون ٧١ لعام ٢٠٠١ أغراض الهيئة بتحقيق الأهداف التالية، ضمن الخطة العامة للدولة:

أ- دراسة وتمويل وتنفيذ مجموعة من الأنشطة الإنتاجية والخدمية التي من شأنها المساهمة في توليد الدخل وتوفير فرص عمل، وإيجاد مجالات جديدة للعمل والإنتاج وتنويع هيكل القطاع الاقتصادي والخدمي واستيعاب قوة العمل المتوافرة والداخلة إلى سوق العمل (لأول مرة).

ب- تشمل نشاطات البرنامج مجموعة من المشاريع الإنتاجية والخدمية يتم تنفيذها على مستوى المحافظات، وخاصة في الأرياف والمناطق النائية على النحو التالي:

١- المشروعات الإنتاجية والزراعية والصناعية الصغيرة منها والمتوسطة.

٢- الصناعات اليدوية والآلية وخاصة منها التقليدية في الأرياف.

٣- مشروعات خدمات السياحة وعلى الخصوص حول المناطق الأثرية وعلى الطرقات الدولية.

٤- مشروعات تتناسب وخصوصية كل محافظة ومناطقها ونواحيها وأريافها.

٥- مشروعات تنظيم وبناء بعض العقارات لتنشيط السكن التعاوني وتطوير مناطق السكن العشوائي.

٦- المشاريع التي من شأنها الارتقاء بمستوى البيئة.

٧- التدريب والتأهيل وإعادة التأهيل، وخاصة في مجالات التقنات الحديثة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

٨- المشروعات الموجهة للمرأة والشباب بصفة خاصة.

٩- المساهمة في الحد من مشكلة البطالة خاصة في المناطق الريفية والصحراوية، من خلال تخصيص ٢٠٪ من موارد البرنامج كمنح تعطى للمشاريع الجماعية التي تحقق ذلك.

١٠- تشجيع القطاعات التي يتم تمويلها أو مساعدتها لرفع قدرتها التنافسية وتشجيعها على التصدير.

١١- المساهمة في تمويل برنامج التدريب والتدريب التحويلي.

١٢- أية مشاريع أخرى تراها الهيئة مناسبة ضمن أهداف هذا البرنامج.

- أدوات التنفيذ:

فيما يلي توضيح لأهم الأدوات والوسائل والمفاهيم المستخدمة في عمليات الهيئة:

١- قروض تنمية المشروعات الصغيرة:

وتمثل هذه القروض التمويل الذي تمنحه الهيئة عن طريق الجهة الكفيلة (المصرف) لإقامة مشروعات فردية صغيرة للفئات المستهدفة، والمحددة في اتفاق إطار العمل بين الهيئة وبين الجهة الكفيلة.

تعريف المشروع الصغير أو الأسري: هو المشروع الجديد الفردي الصغير أو

الأسري للعاطل الذي ستموله الهيئة، لتحقيق عدد من فرص العمل الجديدة، ويتوافق مع ما تحدده الهيئة، ويتراوح عدد العاملين به بين ١ إلى ١٠ عاملين.

العقد النمطي لخط الائتمان مع المصارف: وهو العقد الذي توقعه الهيئة مع كل مصرف كجهة كفيلة أو وسيطة يتم إقراضه مبلغاً، لتمويل المشروعات الصغيرة أو الأسرية للأفراد العاطلين عن العمل، حسب القطاعات الجغرافية والمناطق الجغرافية المحددة. ويتضمن هذا العقد شروطاً نمطية محددة عن طبيعة المشروع، ومعدل الفائدة وبرنامج السحب، وبرنامج السداد، والمتابعة والتقييم، وفترة الإمهال ونسبة المنحة، وما إلى ذلك من شروط تضمن وصول الأموال إلى الأفراد المستحقين بسهولة ويسر. ويمنح المصرف نسبة من الفائدة لتغطية مخاطر الائتمان وأتعاب الإدارة.

حجم القروض: يبلغ سقف القرض الأسري ١٠٠ ألف ل.س، بينما تتراوح قيمة القرض الصغير بين ١٠٠ ألف ل.س و٧٥٠ ألف ل.س، إذا تمكن المشروع من خلق فرصتي عمل جديدة أو أكثر. وفي حال وجود شريكين أو ثلاثة شركاء وربما أكثر، فقد يرتفع التمويل إلى ٣ مليون ل.س بما يؤدي إلى خلق ١٠ فرص عمل جديدة.

سعر الفائدة: تفرض فائدة بنسبة ٥٪ على قرض المشروع الصغير الجديد، على الرصيد المسحوب فعلاً غير المسدد من القروض، وذلك لتغطية تكلفة الاقتراض الدولية، ومخاطر الائتمان، تُقر فائدة على القروض لمشروعات صغيرة قائمة بمعدل ٧٪، على الرصيد المسحوب فعلاً، وذلك لتغطية تكلفة الاقتراض الدولية، ومخاطر الائتمان، بالإضافة إلى المردودية العالية للمشروعات القائمة، كما يوضح الجدول التالي:

نوعية وقيمة القروض

نوعية القرض	قيمة القرض (ل.س)	نسبة الفائدة للمشروع	
		الجديد	القائم
١- المشروعات الأسرية	أقل من ١٠٠,٠٠٠	%٤	%٤
٢- المشروعات الصغيرة	من ١٠٠,٠٠٠ إلى ٣,٠٠٠,٠٠٠	%٥	%٧

ضمانات القروض: يحدد المصرف نوع الكافة النهائية ضمن إطار التعليمات التي أقرها الحكومة التي تضمن سداد القرض بعد موافقة الهيئة على المشروعات الممولة، بحيث يكتفي المصرف بالحد الأدنى من الضمانات بناء على قوة المشروع، وسلامة الجدوى. وتقبل ضمانات أصول المشروع، ويستعاض عنها أو تستكمل بضمانات الرهون العينية العقارية، والتجارية الميسرة في حالة عدم كفاية هذه الأصول كما يراها المصرف.

نسبة مساهمة المستفيد: تشجيعاً لمشاركة الأفراد تتراوح نسبة المساهمة الذاتية للمستفيد بين صفر إلى ١٥% من موارده النقدية، والعينية حسب طبيعة وحجم القروض بنوعيها. والهدف من المساهمة الذاتية، هو إشعار المستفيد بالمسؤولية، وجديته في تنفيذ مشروعها، والعمل على نجاحه.

فترة الإمهال (الراحة): الفترة القصوى لإمهال المستفيد لسداد أصل القروض الصغيرة هي ١٢ شهراً، تبدأ من تاريخ حصول المستفيد على آخر دفعة من دفعات القرض.

فترة السداد: الحد الأقصى لفترة سداد القرض هو ٦٠ شهراً، ابتداءً من انتهاء

فترة الإمهال.

الشروط العامة للمستفيد:

- إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الجديدة فقط.
- الترخيص المهني أو التجاري بما يثبت أنه مشروع جديد.
- إثبات توافر المحل بالنسبة للمشاريع التي تتطلب ذلك.
- إثبات عدم العمل في الدولة.
- إثبات عدم التسجيل في التأمينات الاجتماعية خلال السنة الأخيرة.
- إنهاء خدمة العلم أو الإعفاء منها.
- ألا يقل عمره عن ٢٠ عاماً وألا يزيد عن ٥٠ عاماً للمشروعات الجديدة.

المنحة المالية: هناك منحة مالية تقدمها الهيئة للمستفيد من القرض كحافز لضمان نجاح مشروعه، والتزامه بتسديد أقساط قرضه بانتظام، وذلك ضمن الإطار العام المقترح، وتصل نسبة المنحة المالية في هذه الحالة إلى ٥٠٪ من قيمة فائدة القرض الممنوح إلى الفرد العاطل. وهذه المنحة تعطى للمشروعات الجديدة فقط.

الدعم الفني والتدريبي: تتولى الهيئة مساعدة المستفيدين الجدد في إعداد دراسة الجدوى، وبالتالي اختيار المشروع المؤهل للنجاح، كما تنظم الهيئة دورات تدريبية متخصصة للأفراد المتقدمين بطلب تمويل لمشروعاتهم. وتقوم الهيئة بمتابعة ومساعدة الحالات المتعثرة في السداد، أو في التشغيل، بالإضافة إلى توفيرها فرص المشاركة في التسويق والمعارض.

آليات منح وتوزيع القروض الصغيرة والأسرية:

يتم توزيع القروض، من خلال جهات وسيطة تبرم معها الهيئة اتفاقيات إطار عمل، بحيث تتوفر فيها الشروط التالية:

• يجب أن تكون الجهة الوسيطة مؤهلة قانونياً ووظيفياً وإدارياً، ولها سجل واضح في الإنجاز في هذا المجال.

• أن تكون الجهة الوسيطة على استعداد لمساعدة الهيئة في توزيع القروض وتحصيلها.

• تعمل الجهة الوسيطة وفق القواعد التالية:

١- مراجعة وتقييم المقترح بما يضمن نجاح المشروع.

٢- تعد كشفاً شاملاً بالقروض وكيفية استخدامها.

٣- إعلام الفئات المستهدفة والمستفيدة بشروط منح القروض.

٤- القيام بزيارة ميدانية لطالب القرض ودراسة مشروعه.

٥- موافاة الهيئة شهرياً بالمعلومات المتعلقة بالقروض الممنوحة، والأموال المستردة، وغير المستردة.

٦- تقييم الوضع النهائي لمدى إنجاز البرنامج السنوي، وإعادة الأموال غير المنصرفة إلى الهيئة.

- القروض الصغيرة:

بدأت الهيئة باستقبال طلبات قروض المشروعات الصغيرة؛ من الخريجين الجامعيين بتاريخ ٢٠٠٢/٨/١٥. وبعدها بشهر بدأت باستقبال طلبات التمويل من خريجي المعاهد والثانويات، ثم فتح المجال بعد شهر من ذلك لاستقبال طلبات جميع شرائح المتقدمين (إعدادية وما دون)، بحيث أصبحت كافة الفئات مؤهلة للاستفادة، بغض النظر عن الشهادة.

وحسب بيانات نهاية ٢٠٠٢، فقد بلغ عدد طلبات التمويل للمشروعات الصغيرة، الجديدة حصراً، حوالي ١٢٢٠٠ طلباً أولياً، انتظم أصحابها في دورات تدريبية اطلاعية مكثفة خلال ثلاثة الأشهر الأخيرة من العام؛ وبعد التوجيه والإرشاد

أنجز حوالي ٣٠٠٠ شخص، منهم نموذج دراسة جدوى اقتصـادية مقبولـة خـلال الشهرين الأخيرين من العام. وأحيلت أغلبها إلى المصارف، التي كلفـت كجهـات وسيطة، بإيصال موارد الهيئة إلى هؤلاء المستحقين. وقد دخل مرحلة التنفيذ الفعلـي منها حوالي ٥٠٠ مشروع صغير، أما البقية، فقد أصبحت مهيأة للتمويل والتنفيذ مـع مطلع العام القادم. وتتراوح فرص العمل بين ٣ إلى ١٠ فرص جديدة لكل مشـروع صغير، حسب طبيعة النشاط وقيمة القرض.

- عدد الطلبات المقدمة إلى الفروع ١٢٢٠٠ طلب.
- عدد المستفيدين الذين أنهوا الدورات ٩٠٠٠ طلب.
- دراسات الجدوى التي تم استلامها ٣٠٠٠ دراسة.
- المشروعات المحالة إلى المصارف ١٢٠٠ مشروع.
- المشروعات الممولة المنفذة (أو قيد التنفيذ) ٥٠٠ مشروع.

الملحق رقم (٥) بيان بالمشروعات الصغيرة بنهاية ٢٠٠٢

المحافظة	عدد الطلبات المقدمة إلى الفرع	عدد المستفيدين الذين أنهوا الدورات	دراسات جدوى المشروعات التي تم استلامها					المشروعات المحالة إلى المصارف					المشروعات الممولة فعلاً من المصارف				
			إنتاج نباتي وحيواني	صناعة وحرف إنتاجية	حرف خدمية وحرف تجارية ومهن علمية	أخرى	المجموع	زراعي	صناعي	توفير	تسليف	المجموع	زراعي	صناعي	توفير	تسليف	المجموع
دمشق	٨٢٩	٥٥٢	٥	٥٧	١٠٠	٥٨	٢٢٠	١	٥	٢٢	٩	٣٧	٠	٠	٠	٠	٠
ريف دمشق	١٨١٩	١٥١٢	١٧٤	١١٥	٢٤٦	٠	٥٣٥	٢٦	١٤	٥٢	١٥	١٠٧	٠	١	١٢	٠	١٣
القنيطرة	٩٨	٥٧	٢٢	٠	١٣	٠	٣٥	١٢	٠	٠	١٠	٢٢	٣	٠	٠	٠	٣
حلب	٢٤٠٦	١٦٢٧	٤٨٥	١٢٣	٢٠٨	٠	٨١٦	١٤٨	٢٧	٤١	٢٩	٢٤٥	٤	١	١١	٠	١٦
حماة	٦٥٧	٢٢٠	٣٥	٣٥	٢٦	٧	١٠٣	٣٠	١٥	١٦	٤	٦٥	٧	٠	٠	٠	٧
إدلب	٦٦٨	٤٧٨	١٢٤	١٧	١٦	٢٥١	٤٠٨	٧٢	١٠	١٠	٤٧	١٤٠	١	١	٢	٠	٤
دير الزور	٧٠٩	٤٨٢	٧٣	٤٧	٣٠	١٧	١٦٧	٥٧	٣٧	٢٥	٣٨	١٥٧	١	١٠	١٠	٠	٢١
الحسكة	١٦٠٢	٦١٤	٥٢	٢٢	٢٢	٣	٩٩	٣٣	٣	٢٠	١٢	٦٨	١	٠	١٧	٠	١٨
الرقة	٢٧٣٠	٢٢٩٣	٣٤٥	١٢١	١٩٢	١٣٣	٧٩١	١٢٢	١٨	٧٦	٥٩	١٥٣	١	٠	٥١	٠	٥٢
طرطوس	٦٩٤	٣٧٧	٢٥	١٧	٨	١٣	٦٣	٤	٧	٦	٥	٢٢	٠	٢	٢	٠	٤
حمص	١٤١١	١٢٣٥	٩٤	٦٩	٨٦	٤٢	٢٩١	٢٥	١٩	٢٤	٣١	٩٩	٠	٠	١٠	٠	١٠
اللاذقية	٦١٠	٣٩٥	٢٦	١٩	٥١	٣٠	١٢٦	١٤	٣	١٤	٢	٣٤	٤	١	١٠	٠	١٥
درعا	٣٩٠	٢٢١	٢٥	١٧	٢٠	٦	٦٨	١٠	٦	٤	١	٢١	٤	٠	٢	٠	٦
السويداء	٧٣٧	٦٥١	٤٣	٦٢	١٠٤	٢٨	٢٣٧	٦٨	٥٩	٢٢	٨٦	٢٣٥	٠	٣	٩	٠	١٢
المجموع	١٥٤٣٢	١٠٧١٤	١٥٢٨	٧٢١	١١٢٢	٥٨٨	٣٩٥٩	٦٢٢	٢٢٣	٣٣٢	٣٤٨	١٤٠٥	٢٦	١٩	١٣٦	٠	١٨١ *

* يضاف إليها حوالي ٣٢٠ مشروعاً صغيراً ممولاً ولكن لم تظهر بياناتها.

الملحق رقم (٦) وضع القروض الأسرية في الريف بنهاية ٢٠٠٢

المحافظة	نوع المشروع								الطلبات المنفذة
	الطلبات المحالة من الوحدات الإرشادية إلى الهيئة	الطلبات المحالة إلى المصرف من الهيئة	تربية أبقار وتسمين عجول	تربية أغنام وتسمين خراف	تربية فروج	بيوت بلاستيكية	تربية نحل	خدمات	
دمشق	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
ريف دمشق	٩٧٣٠	٥١٦	١٩٤	٨٤	٩	٠	٤	٢٢٥	١٨٥
القنيطرة	١٥٥٠	٣٠٣	٢٠٣	٣٥	٤	٠	٠	٦١	١١٣
حلب	٢٠٨٨	٥٣٠	١٩٩	٢٥٨	١	٠	٣٤	٣٦	٨٧
حماة	١٠٨٥	٥٤٣	٣٨٩	١١١	٤	٠	٤	٣٥	١٨٣
إدلب	٣٠٧١	٤٧٨	٢٠٧	٢٠٥	٠	٠	٧	٥٩	٦٨
دير الزور	٣٣٥٠	٥٣٠	٢٤٨	٢٣١	٠	٠	٠	٥١	١٣٥
الحسكة	٢٩٨٦	٥٥٤	١٩٥	٣٤٢	٠	٠	٠	١٧	٣٣٩
الرقة	٢٠٧٨٥	٥٢٥	٢٩	٤٣٦	٠	٠	١	٥٩	٢٥٢
طرطوس	١٧٧٣٨	٥٠٤	٣٢٠	١٣	١٦	١٠٦	١٤	٣٥	٢٠٣
حمص	١٣٣٤٠	٥١٥	١٣٩	١٩٥	٢٣	٢٧	١١	١٢٠	٨٨
اللاذقية	٦٦٣٢	٥٣٦	٣٦٣	١١	٦	٤٩	٤٣	٦٤	٢٤٥
درعا	٣٠٠٠	٣٥٠	١٢٠	٦٠	٠	٠	٥	١٦٥	١٠٠
السويداء	٣٧٩٤	٥٠١	٣٠٩	١٠١	٦	٠	١	٨٤	١٤٣
المجموع	٨٩١٤٩	٦٣٨٥	٢٩١٥	٢٠٨٢	٦٩	١٨٢	١٢٤	١٠١١	٢١٤١ *

* هناك حوالي ٨٥٠ مشروعاً أسرياً ممولاً ولكن لم تظهر بياناتها.

المصاعب والخطط .. الهيئة بعد الانطلاقة إلى المستقبل

مثلما واجهت الهيئة ولا تزال تواجه صعوبات ومشاكل، فإن لديها أيضاً خططاً وطموحات مبرمجة للوفاء بالتزاماتها الوطنية خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٦.

١- الصعوبات:

ومع أنه لم تتحدد حتى الآن جميع الصعوبات أو المشاكلات التي تواجه الهيئة إما بسبب حداثة عملياتها، أو بسبب طبيعة عملها التي تمتد إلى شرائح عديدة من المجتمع، ويمكن تبويب هذه الصعوبات في المجالات التالية التي تم اتخاذ بعض الإجراءات لحلها أو لا تزال قيد المتابعة:

أولاً- التعامل مع المصارف:

اضطرت الهيئة للاعتماد على النظام المصرفي القائم بكل عيوبه ومشاكله، ليكون وسيطاً في إيصال الأموال إلى العاطلين وتحصيلها. ونظراً لكون موارد الهيئة أموال عامة واجبة الاسترداد في شريحة عالية المخاطر الائتمانية، فإنه من الضروري استيفاء شروط الضمان والكفالات من قبل المصرف لصالح الهيئة. وهذا أمر بالغ الصعوبة على بعض الفئات، وهو عكس ما سعى إليه المشروع، ولكن في المدى القصير لا بديل لدى الهيئة عن ذلك. ريثما تتمكن من تطوير وسائله الائتمانية المباشرة لتتجاوز المصارف في أغلب تمويلها.

ومن الجدير بالذكر بأن الهيئة في طريقها لإنشاء شركة ضمان مخاطر المشروعات الصغيرة.

ثانياً- الترخيص الإداري والمهني:

أصدر السيد رئيس مجلس الوزراء قراراً ألزم فيه الوحدات الإدارية بمنح الترخيص الإداري خلال أسبوع واحد من تقديمه من قبل المستفيد، على أن تستكمل

بقية الإجراءات خلال عام. إلا أن الواقع والتعليمات التنفيذية المطبقة لم تسهل الأمر كثيراً. إذ إن التفسيرات المحلية تعيق الاستفادة من هذا القرار. أما التعقيدات الخاصة الناجمة عن مخالفات التنظيم العمراني والاقتصادي، فإنها تؤدي إلى جعل التراخيص المهنية والترخيص في الريف والمناطق العشوائية من أصعب الأمور التي تحبط جهود عدد لا بأس به من العاطلين.

ثالثاً- تحديد عدد العاطلين والتأمينات الاجتماعية:

يعد تحديد من هو العاطل ومن يحق له الاستفادة من الهيئة أحد أهم الصعوبات التي تساهم في قياس النجاح، ويمثل نقص تغطية التأمينات الاجتماعية للعاملين في القطاع الخاص أهم العقبات التي تمكن الهيئة من التعرف على العاطلين عن العمل فعلاً. وهي مشكلة وطنية تحتاج إلى حل طويل الأمد، ولكنه يجب أن يكون مبرمجاً. وربما يمثل إعادة النظر بمعدلات مساهمة العامل ورب العمل بحيث تبدأ منخفضة ثم تتزايد حتى تصل إلى المعدل المطلوب كأحد العوامل المشجعة لتنظيم سوق العمل في سورية، وتسهيل مهمة الهيئة في مواجهة مشكلة البطالة.

خلاصة

بناء إلى الاهتمام البارز من قبل معظم دول العالم بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة تم عرض مجموعة من تجارب الدول المختلفة منها الأوربية ومنها العربية:

- التجربة الألمانية.
- التجربة الإيطالية.
- التجربة الأردنية.
- التجربة التونسية.
- التجربة السورية.

كما تمت الإشارة بشيء من التفصيل إلى الشركات العائلية كونها تلعب دوراً هاماً جداً في اقتصاديات الدول العربية، حيث إن هذه الشركات قد تطورات تاريخياً في بعض الدول العربية الأمر الذي دفع الكثير من الحكومات العربية والمنظمات ذات الشأن في محاولة لرعاية هذه المشروعات بكل السبل.

في نهاية هذا الفصل تم التركيز إلى حد ما على التجربة السورية في إدارة المشروعات الصغيرة وواقع هذه المشروعات حالياً إضافة إلى طرح جملة المعوقات التي تعاني منها هذه المشروعات. كما وجدنا من المفيد تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن لها أن تسهم في دفع الجهود الهادفة إلى إنجاح هذه المشروعات، كي تشكل مع زميلاتها الشركات الكبيرة اقتصاداً قوياً يراهن على الدخول في الأسواق الجديدة المحلية منها والدولية بالقوة التي تسمح له الحصول على حصة تتوافق مع الطموح والمقدرة.

أسئلة لامتحان الذاكرة

١- تكلم عن التجربة الألمانية في إدارة المشروعات الصغيرة.

٢- لماذا هذا الاهتمام في المشروعات الصغيرة في معظم دول العالم؟

٣- ما النقاط المميزة برأيك بكل من التجارب /الأردنية /التونسية/ السورية؟

٤- ما الفرق بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية؟

٥- ما أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الشركات العائلية؟

٦- ما الدور الذي تلعبه هيئة مكافحة البطالة في تنشيط المشروعات الصغيرة؟

٧- ما المعوقات برأيك أمام إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية؟

٨- عندما تتكلم عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، كأننا نتكلم عن إدارة المشروعات الاقتصادية بالإجمال. هل توافق هذا الرأي؟ لماذا؟

٩- ماذا تقترح لحل المشاكل التسويقية للمشروعات الصغيرة في سورية؟

١٠-هل ترغب بعد تخرجك من الجامعة بإنشاء مشروعك الصغير لتجعل منه كبيراً؟ في أي المجالات الاقتصادية تفكر لفتح مشروعك العتيد؟

١١-من أهم المعوقات أمام نجاح المشروعات كما نرى هو المشكلة الإدارية المتمثلة بضعف تأهيل أصحاب هذه المشاريع إدارياً. ماذا تقترح لتأهيل هذه العناصر الإدارية بالشكل الملائم؟ كيف ومتى؟

المصطلحات الإنكليزية

Administration	إدارة
Small Enterprises	المشروعات الصغيرة
Medium Enterprises	المشروعات المتوسطة
Micro Finance	المشروعات الأسرية
Business Families	عائلات الأعمال
Generational Transitions	التحولات الجيلية
Co-Presidents	تعدد الرؤساء
Accountability	المساءلة
Business Families	عائلات الأعمال
Re-organization	إعادة التنظيم
	هيئة مكافحة البطالة
Meister	مدير العمال
For Mann	عامل ماهر
Human Reccoceer	الموارد البشرية
Scale Economies	وفورات الحجم
Innovation	انتظار
Infrastructure	البنية التحتية
Technical assistance	نقل التكنولوجيا
Computerized technologies	تكنولوجيا المعلومات
Investment	الاستثمارات
Flexibility	المرونة

Consumer	المستهلك
Market	السوق
Financing	التمويل
Organization	التنظيم
Training	تدريب
Export	التصدير
Productivity	الإنتاجية
Potential	حافز
Communication	الاتصالات
Computer	الحاسب
Constraints	معوقات
Controling	الرقابة
Decisions	القرارات
Directing	التوجيه
Division of tabor	تقسيم العمل
Employees	العمال
Files	الملفات
Files Keeping	حفظ الملفات
Flexibility	المرونة
Human Relation	العلاقات الإنسانية
Investment	الاستثمار
Job Plan	خطة العمل

Productivity	إنتاجية
Systems	النظم
Leadership	القيادة
Management	الإدارة
Meeting	الاجتماعات
Motivations	الدوافع
Objectives	الأهداف
Inputs	المدخلات
Outputs	المخرجات
Quality	الجودة
Relation Ships	علاقات
Renounces	الموارد
Selection	الاختيار
Skills	المهارات
Solution	الحل
Staffing	التوطين
Super Vision	الإشراف
Tools	الأدوات:
Training	التدريب

المراجع

١. د. عمر علاء الدين زيدان ـــ الاتجاهات الحديثة في مجـــال الشـــركات العائليـــة ـــ الشركات العائلية العربية ـــ نشرة فصلية صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ـــ العدد ١ كانون الثاني ٢٠٠٤ م.

٢. فراس العبد الله، التحديات التي تواجه منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة ـــ بحـــث مقدم في مؤتمر " منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة ـــ التحديات والآفاق المستقبلية ـــ جامعة اليرموك ـــ الأردن ١٤-١٥/١٠/٢٠٠٣.

٣. د. بيان حرب: إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة (التجربة السورية ـــ بحث مقدم في مؤتمر منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة ـــ التحديات والآفـــاق المســـتقبلية ـــ جامعة اليرموك ـــ الأردن ١٤-١٥/١٠/٢٠٠٠.

٤. د. مدني عبد القادر علاقي ـــ إدارة الموارد البشرية ـــ دار زهران للنشر والتوزيـــع ـــ ١٩٩٩ جدة.

٥. د. حسن بلوط ـــ إدارة الموارد البشرية ـــ دار النهضة العربية -بيروت ٢٠٠٢.

٦. د. مهدي حسن زويلف ـــ إدارة الأفراد ـــ دار مجدلاوي للنشر ١٩٩٣ عمان.

٧. رئاسة مجلس الوزراء ـــ منشورات هيئة مكافحة البطالة ـــ التقرير السنوي (التقريـــر الأول ٢٠٠٢).

٨. رئاسة مجلس الوزراء ـــ المكتب المركزي للإحصاء ـــ نتائج قسم الاستقصاء الصناعي والتجاري في القطاع الخاص ٢٠٠٢.

٩. التقرير الموحد للمؤتمر العام التاسع للاتحاد العام للجمعيات الحرفيـــة ٢٤/٢٦ شـــباط ٢٠٠١ ص٩٩.

١٠. منشورات وزارة الصناعة التونسية ٢٠٠٣.

11. Gress Mahl – Franke Sember – Die Newe Handwerker Fiber Band I Holzmann Buchverlag 2001 S230.

12. Ibid. P. 317 .

13. Framk U. Krcin Witt- controlling fur Mittel und Kleinbetrebe. D.T. verlag. 1996 Munchen.
14. (White Paper on small and medium Enterprises in Japan, 2001)
15. (White paper on small and medium Enterprises in Taiwan, 2003).
16. SMEs in Europe, including a first Glance at candidate countries observatory of European SMEs, No 2, 2002.
17. (MOEA, Whit Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan, 2003).

١٨. د. علي الخضر ، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٠.

١٩. د. حسين عبد الفتاح دياب، دليل رجال الأعمال لإدارة في المشروعات الصغيرة، القاهرة ٢٠٠٠.

٢٠. د. محمد عدنان النجار، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، توزيع دار الفكر، دمشق.

٢١. بيتر دراكر، الإدارة (ج٢) ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٥.

٢٢. د. محمد حامد علوب، الصناعات الصغيرة والحرفية في حصر، الجزء الأول ٢٠٠٣.

٢٣. د. سليم حسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٨.

٢٤. د. فريد النجار، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ١٩٩٨.

٢٥. د. فريد حمدي، دليلك لامتلاك مشروع ناجح، سلسلة المشروعات الصغيرة، القاهرة، ١٩٩٩.

٢٦. جالن سبنسرهل، منشآت الأعمال الصغيرة، ترجمة د. صليب بطرس، الدار الدولية

للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٨٩.

٢٧. هولي ادموندر، تسويق المؤسسات الصغيرة، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، القاهرة ١٩٩٥.

٢٨. دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة د. رفاعي رفاعي، د. محمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض ٢٠٠١.

٢٩. د. مصطفى أبو ناعم عبد الحميد ، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٢.

٣٠. كليفورد وبومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة د. رائد السمرة، مركز الكتاب الأردني، ١٩٨٩.

٣١. د. السلمي علي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب، القاهرة ١٩٩٩.

٣٢. د. عنبة هالة محمد لبيب، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢.

٣٣. إدارة المشروعات الصغيرة، معهد الإدارة، لندن، إصدار مكتبة جرير، الرياض ٢٠٠١.

٣٤. جيم شل، كيف تدير مشروعاً صغيراً، إصدار مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠١.

٣٥. شارلز وجاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة د.رفاعي رفاعي، د. محمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠١.

٣٦. بيتر داركر، الإدارة للمستقبل، ترجمة د.صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٥.

٣٧. الصناعات الصغيرة مركز التنمية الصناعية للدول العربية، القاهرة، ١٩٧٧.